

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності прийняття управлінських
рішень в органах публічної влади»
(назва теми)

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної (заочної) форми навчання
Сергій ЯРОШЕВИЧ

(прізвище та ініціали)

Керівник: В.о. доцентки кафедри
публічного управління,
доктор філософії з
освітніх, педагогічних
наук
Катерина БУРДУВАЛІС

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Сергій ЯРОШЕВИЧ. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації). – Магістерська робота.

У процесі дослідження обґрунтовано актуальність підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади як ключового фактора адаптивності державного управління в умовах адміністративно-територіальної реформи, євроінтеграційних процесів та воєнного стану. Визначено, що управлінське рішення в публічному управлінні є свідомим вибором альтернативи, орієнтованим на публічні та національні інтереси, і відрізняється від корпоративних рішень критеріями оцінки та процедурами прийняття. Доведено, що ефективність цього процесу залежить від системного поєднання раціональних моделей, принципів законності, об'єктивності, науковості, своєчасності та демократизму, а також від використання сучасних технологій підтримки рішень.

Оцінено, що механізм прийняття рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації характеризується високим рівнем законності та задовільного виконання контрольних документів (87–92%), однак має суттєві обмеження: бюрократичні затримки на етапах узгодження, недостатній зворотний зв'язок з громадянами, обмеженість аналітичної бази та ресурсів для глибокого аналізу альтернатив. З'ясовано, що зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення управлінських рішень підтверджує доцільність переходу до доказового управління, проектного підходу, інтелектуальної підтримки рішень (дашборди, аналітика даних), делегування повноважень, посилення громадської участі та вимірювання результатів замість лише процесів.

Обґрунтовано комплекс заходів підвищення ефективності для ХРВА: короткострокові (аналітичні наради з фокусом на результат, управлінський дашборд, шаблони типових рішень, онлайн-опитування громадян), середньострокові (проектне управління, паралельне узгодження,

впровадження KPI) та довгострокові (система підтримки рішень на базі «Аскод», Академія професійного розвитку, Громадська рада з реальними повноваженнями, незалежний аудит результативності).

Ключові слова: публічне управління, управлінське рішення, ефективність рішень, районна військова адміністрація, прийняття рішень, електронне врядування, проектне управління, громадська участь, доказове управління, воєнний стан.

SUMMARY

Serhii YAROSHEVYCH. Improving the Efficiency of Managerial Decision-Making in Public Authorities (based on the example of Khmelnytskyi District Military Administration). – Master's thesis.

In the course of the research, the relevance of improving the efficiency of managerial decision-making in public authorities was substantiated as a key factor in the adaptability of public administration under conditions of administrative-territorial reform, European integration processes, and martial law. It was determined that a managerial decision in public administration is a conscious choice of an alternative oriented toward public and national interests, and it differs from corporate decisions in terms of evaluation criteria and adoption procedures. It is proven that the effectiveness of this process depends on the systematic combination of rational models, principles of legality, objectivity, scientific validity, timeliness, and democracy, as well as the use of modern decision-support technologies.

It was assessed that the mechanism of decision-making in the Khmelnytskyi District Military Administration is characterized by a high level of legality and satisfactory performance of controlled documents (87–92%), however, it has significant limitations: bureaucratic delays at the coordination stages, insufficient feedback from citizens, limited analytical base, and resources for in-depth analysis of alternatives. It was established that domestic and foreign experience in improving managerial decision-making confirms the advisability of transitioning to evidence-based governance, project approach, intellectual decision support (dashboards, data analytics), delegation of authority, strengthening public participation, and measuring outcomes rather than merely processes.

A set of measures to increase efficiency for the Khmelnytskyi DMA was substantiated: short-term (analytical meetings focused on results, managerial dashboard, templates for typical decisions, online citizen polls), medium-term (project management, parallel coordination, implementation of KPIs), and long-

term (decision support system based on “Askod”, Academy of Professional Development, Public Council with real powers, independent performance audit).

Keywords: public administration, managerial decision, efficiency of decisions, district military administration, decision-making, e-governance, project management, public participation, evidence-based governance, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Сутність, класифікація та принципи управлінських рішень у публічному управлінні.....	9
1.2. Нормативно-правові засади, моделі та технології прийняття управлінських рішень.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ВІЙСЬКОВІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ	25
2.1. Організаційна характеристика Хмельницької РВА та нормативно-правова база її діяльності	25
2.2. Особливості та ефективність механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій РВА	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	48
3.1. Стратегічні підходи та інструменти удосконалення управлінських рішень.....	48
3.2. Шляхи підвищення ефективності прийняття рішень у Хмельницькій РВА	55
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовленої адміністративно-територіальною реформою, євроінтеграційними процесами та викликами воєнного стану, ефективність прийняття управлінських рішень в органах публічної влади набуває стратегічного значення. Органи виконавчої влади, зокрема районні військові адміністрації, стикаються з необхідністю оперативного реагування на динамічні соціально-економічні, безпекові та гуманітарні виклики, що вимагає оптимізації процесів підготовки, прийняття та реалізації рішень. Дослідження свідчать, що неефективність управлінських рішень призводить до бюрократичних затримок, нерационального використання ресурсів та зниження довіри громадян до влади, тоді як їх удосконалення сприяє підвищенню результативності державного управління, забезпеченню публічних інтересів та сталому розвитку територій.

Актуальність теми посилюється специфікою функціонування органів влади в умовах воєнного стану, де швидкість та обґрунтованість рішень безпосередньо впливають на безпеку населення та ефективність використання обмежених ресурсів.

Мета і завдання дослідження. *Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування сутності прийняття управлінських рішень у публічному управлінні, аналіз практики їх реалізації в органах публічної влади на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.*

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- розкрити сутність, класифікацію, принципи та моделі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні;
- проаналізувати нормативно-правові засади, технології та етапи процесу прийняття рішень в органах публічної влади;
- надати організаційну характеристику Хмельницької районної військової адміністрації та оцінити нормативно-правову базу її діяльності;

- дослідити особливості та ефективність механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації;
- обґрунтувати стратегічні підходи та інструменти удосконалення прийняття управлінських рішень;
- запропонувати конкретні шляхи підвищення ефективності прийняття рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень як інструмент реалізації функцій органів публічної влади.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз – для вивчення структури та етапів прийняття управлінських рішень; методи порівняння та узагальнення – для класифікації моделей і технологій прийняття рішень; SWOT-аналіз – для оцінки ефективності механізму прийняття рішень; економіко-математичні методи – для розрахунку показників ефективності та оцінки запропонованих заходів; табличний та графічний методи – для візуального представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою слугують праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань публічного менеджменту, державного управління та прийняття рішень (Л.Г. Ліпич, В.Я. Малиновський, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.М. Білинська та ін.). Емпіричну базу становлять нормативно-правові акти (Конституція України, закони про місцеві державні адміністрації, правовий режим воєнного стану, державну службу тощо), звіти та документи Хмельницької районної військової адміністрації, статистичні дані, результати моніторингу звернень громадян, а також матеріали практики в ХРВА.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, класифікація та принципи управлінських рішень у публічному управлінні

Трансформація парадигми публічного адміністрування та перехід до публічного менеджменту актуалізує необхідність переосмислення теоретичних засад прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Зміна парадигми публічного управління відповідає суспільним запитам та євроінтеграційним прагненням України, що зумовлює актуальність адаптації аксіологічної та методологічної бази публічного менеджменту до сучасних реалій із метою імплементації ефективних методів прийняття управлінських рішень [1, с. 102].

Сутність управлінського рішення у публічному управлінні розкривається через різноманітні концептуальні підходи сучасних дослідників. Управлінське рішення традиційно тлумачиться як свідомий вибір суб'єктом альтернативи серед множини сценаріїв розвитку подій, які представляють для суб'єкта суттєвий інтерес. При цьому суб'єктом усвідомлюється залежність подальшого розвитку подій у проблемній ситуації від його впливу, а жодна із доступних альтернатив не задовольняє його у повній мірі [1, с. 102-103].

Малиновський В.Я. визначає прийняття рішення у публічному менеджменті як процес виявлення проблеми та пошуку найкращого її управлінського вирішення [3, с. 7]. Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. розглядають управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи публічного менеджменту [2, с. 16]. Такий підхід підкреслює комплексний характер управлінського рішення,

що поєднує раціональні аналітичні процедури з творчим пошуком оптимальних варіантів.

Фундаментальною особливістю управлінських рішень у публічному менеджменті є їхня орієнтація на публічні та національні інтереси. Згідно з визначенням, наданим Великою Палатою Верховного Суду у Постанові від 13 лютого 2019 року у справі №233/4308/17, публічним інтересом є важливі для значної кількості фізичних і юридичних осіб потреби, які відповідно до законодавчо встановленої компетенції забезпечуються суб'єктами публічної адміністрації [6]. Це визначення встановлює критеріальну основу для розмежування публічних управлінських рішень від рішень у корпоративному менеджменті.

Управлінські рішення традиційно базуються на понятті оптимальності. Моделі прийняття рішення у менеджменті завжди є оптимізаційними, оскільки націлені на максимізацію вигоди чи прибутку [5]. Проте для публічного менеджменту кінцевою метою має бути максимізація відповідності публічному інтересу або національним інтересам держави [1, с. 103]. Така специфіка визначає унікальність критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень у публічній сфері.

Виходячи з природи управлінської діяльності, управлінські рішення слід тлумачити як вибір, який робить керівник для найкращого виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням публічних інтересів [1, с. 29]. Такий вибір має бути методологічно обґрунтований, заснований на максимально достовірній та повній інформації, доступній суб'єкту управління, знанні законів управління, та гармоніювати з поставленими цілями та метою публічного менеджменту [2, с. 2].

Процес прийняття управлінського рішення являє собою послідовність певних етапів, що забезпечують системний підхід до вирішення проблемних ситуацій. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити наступні ключові етапи: діагностика проблемної ситуації та збір інформації; визначення цілей та критеріїв оцінки; розробка альтернативних варіантів

рішення; аналіз та оцінка альтернатив; вибір оптимального варіанту; прийняття та оформлення рішення; організація виконання; контроль та коригування [2, с. 16; 4, с. 492].

Алгоритм вирішення управлінських завдань та прийняття управлінського рішення в публічному менеджменті з урахуванням публічних інтересів включає: всебічне осмислення та формалізацію вихідної об'єктивної проблемної ситуації; розробку варіантів рішення, їх аналіз з урахуванням наперед затверджених критеріїв, включаючи при необхідності проведення спеціальних досліджень; оцінку рішень та вибір оптимального варіанта, що найкраще відповідає публічним інтересам; формалізацію та документування варіанта, його затвердження у вигляді стратегічного, організаційного чи оперативного рішення; моделювання плану діяльності щодо забезпечення реалізації прийнятого рішення; трансляцію інформації стосовно рішення виконавцям; контроль за ходом виконання рішення та корекції процесу; аналіз результату та оцінку міри вирішення проблемної ситуації і дотримання публічних інтересів [1, с. 103-104].

Класифікація управлінських рішень у публічному управлінні здійснюється за різноманітними критеріями, що дозволяє систематизувати знання про їхню природу та особливості. За рівнем прийняття управлінські рішення поділяються на планові, стратегічні та оперативні [1, с. 106]. Плановий рівень включає формування цілей, розробку альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей, вироблення оптимального рішення на основі порівняння альтернатив та складання плану. Стратегічні рішення охоплюють масив рішень, які орієнтовані на вирішення довготривалих завдань і мають далекосяжні наслідки для функціонування системи публічного управління. Оперативні рішення приймаються як зворотна реакція на нову інформацію, пов'язану з реалізацією стратегічних рішень та поточною роботою державного органу [1, с. 106].

За суб'єктом прийняття рішення класифікуються на індивідуальні та колегіальні [2, с. 16-17]. Індивідуальні рішення приймаються одноосібно

керівником органу влади в межах його компетенції, що забезпечує оперативність та чітку персоналізацію відповідальності. Колегіальні рішення виробляються в результаті обговорення та узгодження позицій кількох осіб чи колегіального органу, що дозволяє врахувати різноманітні аспекти проблеми та знизити ризик помилки.

За ступенем структурованості проблемної ситуації управлінські рішення поділяються на структуровані, слабкоструктуровані та неструктуровані [2, с. 14]. Структуровані рішення приймаються в ситуаціях, коли проблема чітко визначена, існують встановлені процедури та алгоритми її вирішення. Слабкоструктуровані рішення стосуються проблем, що мають як кількісні, так і якісні характеристики. Неструктуровані рішення приймаються в умовах високої невизначеності, коли проблема є новою та нестандартною.

За ступенем повноти інформації рішення класифікуються на детерміновані, ймовірнісні та такі, що приймаються в умовах невизначеності [2, с. 15]. Детерміновані рішення приймаються за умов повної визначеності, коли відомі всі параметри проблемної ситуації. Ймовірнісні рішення базуються на оцінці ймовірності настання різних наслідків. Рішення в умовах невизначеності характеризуються неможливістю достовірно передбачити результати обраних дій.

За характером впливу на керований об'єкт виокремлюють регулятивні, організаційні та контрольні рішення. За терміновістю виконання розрізняють термінові, середньотермінові та довгострокові рішення. За формою вираження управлінські рішення класифікуються на нормативно-правові акти та індивідуальні правові акти [2, с. 14].

Методологічну основу прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті становить системний підхід. Найважливішим методологічним принципом в організації процесів прийняття рішень у публічному менеджменті слід визнати системний підхід, який базується на уявленні про керований об'єкт як систему [5; 7, с. 160]. Застосування системного підходу

при прийнятті управлінського рішення засновується на наступних принципах: процес прийняття рішення має починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей; необхідно розглядати множину даних, що стосуються об'єкта управління як єдину систему та виявити всі наслідки та взаємозв'язок окремих рішень; цілі окремих підсистем повинні демонструвати взаємодію з цілями всієї системи [1, с. 105].

Принципи прийняття управлінських рішень у публічному управлінні формують нормативно-ціннісну основу діяльності суб'єктів владних повноважень. Принцип законності передбачає, що будь-яке управлінське рішення має прийматися виключно в межах повноважень, визначених законодавством, на підставі та на виконання законів. Принцип об'єктивності вимагає, щоб управлінські рішення базувалися на достовірній, повній та всебічній інформації про реальний стан справ [2, с. 13].

Принцип науковості передбачає використання в процесі підготовки та прийняття рішень науково обґрунтованих методів аналізу проблемних ситуацій, прогнозування наслідків, оцінки альтернатив. Принцип своєчасності означає, що управлінське рішення має прийматися в оптимальний момент часу. Принцип ефективності вимагає, щоб управлінське рішення забезпечувало досягнення поставленої мети з оптимальним використанням наявних ресурсів [1, с. 105-106].

Принцип відповідальності встановлює, що особи, які приймають управлінські рішення, несуть персональну відповідальність за їхні наслідки. Принцип демократизму означає залучення громадян до процесу прийняття рішень, що їх стосуються, врахування громадської думки. Принцип публічності та відкритості вимагає, щоб процес прийняття управлінських рішень був максимально прозорим для суспільства [2, с. 13-14].

Моделювання управлінських рішень у публічному менеджменті здійснюється з використанням різних типів моделей. Відповідно до сучасних положень теорії управлінських рішень виокремлюються два класи моделей: реальні та формальні [1, с. 105]. Реальні моделі містять суб'єктивні

положення, засновані на гіпотезах та логіці, надійність яких залежить від ступеня підтвердження застосовуваних гіпотез. Формальні моделі спираються на застосування певних правил, оформлених у несуперечливі алгоритми, які перетворюють наявні кількісні дані.

За ступенем визначеності вихідних даних моделі поділяються на закриті і відкриті [1, с. 105]. Якщо доступні всі дані для прийняття рішення, а альтернативи відомі, модель вважається закритою. Відкриті моделі застосовуються у випадку, якщо хоча б одна передумова рішення залишається невідомою та повинна бути створена або згенерована.

Процес оптимізаційного моделювання управлінського рішення можна умовно поділити на три етапи: аналіз теоретичних закономірностей, властивих вивченому явищу чи процесу, та емпіричні дані про структуру та особливості; визначення методів, за допомогою яких можна вирішити задачу; аналіз отриманих результатів [1, с. 105]. Ключові кроки оптимізаційної моделі ухвалення рішення полягають у виявленні потреби у вирішенні проблеми, визначенні критеріїв, встановленні альтернатив, оцінці альтернатив та виборі найкращої альтернативи [1, с. 105-106].

Особливе значення у публічному менеджменті має метод програмно-цільового планування, спрямований на вирішення великих і складних соціально-економічних завдань. Він пов'язаний із виробленням та затвердженням органами державного управління різних рівнів системи взаємопов'язаних програмних заходів, які спрямовані на досягнення певних цілей, безпосередньо пов'язаних з усуненням, зниженням інтенсивності чи пом'якшенням актуальних проблем соціально-економічного розвитку міста, регіону, держави в цілому [5; 1, с. 107].

До програмно-цільового планування включається: чітка постановка та систематизація цілей, які формуються у вигляді «дерева цілей та завдань»; перехід від сукупності системно організованих цілей та завдань до системи цілереалізуючих дій, спрямованих на вирішення проблеми; визначення необхідних засобів та ресурсів для здійснення програмних заходів;

організаційно-економічні механізми управління реалізацією запланованих заходів, система контролю над виконанням заходів [4, с. 73; 1, с. 107-108]. Узагальнена схема програмно-цільового методу виглядає як логічний ланцюжок «мета-шлях-засоби-організація виконання» [5].

Прийняття рішення в рамках програмно-цільового підходу забезпечує вирішення складних соціально-економічних завдань, оскільки всі оперативні рішення повинні прийматися відповідно до стратегії та програми. Визначаються пріоритети фінансування витрат, проведення заходів у рамках програми, задоволення запитів щодо звернень громадян та організацій [1, с. 120]. Поточна діяльність державного органу та оперативні рішення мають відповідати прийнятій стратегічній програмі та її цілям.

Важливим аспектом є контроль за досягненням результатів щодо прийнятих стратегічних рішень, який має бути періодичним та систематичним. У рамках програмно-цільового управління у публічному менеджменті здійснюється контроль за ефективністю видатків бюджету, що має встановити, чи сприяло виділення ресурсів досягненню поставленої мети з урахуванням публічних інтересів [1, с. 108].

Специфіка прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті на сучасному етапі безпосередньо пов'язана з прийняттям у якості одного з критеріїв публічних чи національних інтересів [1, с. 109]. Опис цього критерію та шляхів його формалізації є перспективним напрямком подальших досліджень. Управлінські рішення у публічному управлінні являють собою діяльність суб'єктів владних повноважень, спрямовану на досягнення поставлених цілей з урахуванням наявних ресурсів для забезпечення виконання функцій органу державної влади чи місцевого самоврядування з дотриманням публічних інтересів [1, с. 109].

Таким чином, сутність управлінських рішень у публічному управлінні розкривається через їхню спрямованість на забезпечення публічних та національних інтересів, методологічну обґрунтованість та системність. Класифікація рішень за різними критеріями дозволяє диференціювати

підходи до їх розробки та прийняття залежно від рівня, характеру проблеми та умов прийняття. Принципи прийняття управлінських рішень формують нормативну основу діяльності органів публічної влади та визначають вимоги до якості управлінського процесу. Використання системного підходу, оптимізаційного моделювання та програмно-цільового методу забезпечує науковість та ефективність управлінських рішень у публічній сфері.

1.2. Нормативно-правові засади, моделі та технології прийняття управлінських рішень

Нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень в органах публічної влади формують юридичний каркас управлінської діяльності та визначають межі компетенції суб'єктів прийняття рішень. Конституція України як Основний Закон держави встановлює фундаментальні принципи організації публічної влади та розподілу повноважень між різними рівнями управління. Стаття 5 Конституції України закріплює принцип народного суверенітету, згідно з яким носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, що здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [11]. Це положення визначає демократичну природу управлінських рішень у публічній сфері та їхню підзвітність громадянам.

Законодавче регулювання процесу прийняття управлінських рішень здійснюється комплексом нормативно-правових актів різної юридичної сили. Закон України "Про центральні органи виконавчої влади" встановлює правові засади організації та діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, визначає їхні повноваження щодо прийняття управлінських рішень у встановленій сфері діяльності [12]. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" регулює порядок прийняття рішень органами місцевого самоврядування, визначає компетенцію сільських, селищних, міських рад та їхніх виконавчих органів [13]. Закон України "Про

державну службу" встановлює вимоги до професійної компетентності державних службовців, які беруть участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень [14].

Право прийняття управлінських рішень визначається посадовими інструкціями, положеннями про органи влади, статутами територіальних громад та іншими нормативними документами. Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень, при цьому певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них може приймати тільки конкретні рішення у межах своєї компетенції. Загальні рішення, що стосуються всієї організації, мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризують межу між групами менеджерів при прийнятті рішень і визначають, які рішення відносяться до компетенції певних посадових осіб [3, с. 12]. Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася, та вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки. Відповідальність менеджера може бути внутрішньофірмовою (перед засновниками, вищестоящими менеджерами, персоналом) або зовнішньою (перед органами влади, громадськістю). Зовнішня відповідальність може бути трьох видів: юридична, соціальна та моральна [3, с. 34-35].

Основними вимогами до управлінських рішень у державному управлінні є законність, що означає відповідність чинному законодавству України та визнаним нормам міжнародного права; врахування рішень державних органів вищого рівня; наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність; базування на повній, точній та об'єктивній інформації;

відповідність кінцевій меті; компетентність; конкретність; повнота і зрозумілість змісту [7; 8, с. 61].

Наукова обґрунтованість передбачає розроблення управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які мають відбивати технічні, економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності. Цілеспрямованість означає, що кожне управлінське рішення повинно мати чітко визначену мету, яка пов'язана із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна та якісна визначеність управлінського рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Правомірність передбачає дотримання чинних правових норм усіма службами управління, тобто управлінське рішення не повинно порушувати діючі правові норми та має відповідати компетенції структурного підрозділу.

Оптимальність обумовлює вибір такого варіанту, який би відповідав економічному та соціальному критеріям ефективності діяльності суб'єкта. Своєчасність управлінського рішення означає неухильне дотримання строків його підготовки, доведення до виконавців та дійовий контроль виконання. Комплексність являє собою взаємопов'язану сукупність всіх елементів управлінського рішення, що охоплює техніку, технологію, організацію процесів і праці з урахуванням наявних ресурсів.

Гнучкість у формулюванні управлінського рішення передбачає наявність простору для творчої активності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів досягнення визначених цілей. Повнота оформлення передбачає дотримання такої форми викладу рішень, за якою формулювання виключало б непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених завдань.

Моделі прийняття управлінських рішень у публічному управлінні відображають різні підходи до процесу вибору оптимального варіанта дій. У сучасній теорії менеджменту виділяють дві основні теорії прийняття

управлінських рішень: нормативну (раціональну) теорію, що базується на нормативах, та поведінкову (психологічну) теорію, що описує реальний досвід прийняття й формування рішень [4, с. 39].

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і передбачає, що управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. Класична модель спирається на поняття "раціональності", передбачаючи, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, а усі дії спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

В основу класичної моделі закладено такі припущення: особа, яка приймає рішення, намагається досягти відомих та узгоджених цілей; працівник прагне визначеності та отримання усієї необхідної інформації; критерії оцінки альтернатив відомі, а вибір спрямований на найбільшу економічну вигоду; особа діє раціонально і логічно. Карамушка Л.М. зазначає, що управлінські рішення повинні бути науково обґрунтованими, своєчасними, чітко сформульованими, реальними для виконання та передбачати механізм контролю виконання [11].

Класичну модель називають нормативною, оскільки вона визначає, як повинен діяти менеджер при здійсненні вибору, проте не показує реальний процес прийняття рішень. Формування класичного підходу пов'язане з появою кількісних методів прийняття рішень, до яких відносять побудову дерева рішень, платіжні матриці, аналіз точок беззбитковості, лінійне програмування.

Адміністративна модель ґрунтується на розумінні реального процесу прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях невпевненості та невизначеності. В основі використання адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності, яке означає, що діяльність виконавців в організації відбувається у межах допустимої раціональності. Білинська М.М. та Ковбасюк Ю.В. підкреслюють, що теоретично завжди існує рішення краще за прийняте, оскільки раціональність завжди є обмеженою [10, с. 61].

Поняття "досягнення задоволеності" базується на тому, що оскільки досягти повної раціональності неможливо, менеджери задовольняються моментом, коли їх сумніви щодо прийняття не найкращого рішення пересилують намагання досягти оптимального [3, с. 13]. Характеристики поведінкової моделі полягають у тому, що особа, яка приймає рішення, не має повної вихідної інформації, не володіє повною інформацією про всі можливі альтернативи та не може передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи [9, с. 40].

Адміністративна модель ґрунтується на принципах, що відрізняються від класичної моделі: цілі рішення не завжди визначені та можуть конфліктувати між собою; раціональні прийоми використовуються у спрощеному вигляді; пошук альтернативних рішень суттєво звужується через обмеження; більшість менеджерів задовольняється припустимими, а не оптимальними рішеннями.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до дослідження альтернатив. Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. зазначають, що такий підхід найчастіше застосовується для вирішення принципово нових проблем, в умовах дефіциту часу або коли керівник має достатньо повноважень для нав'язування свого рішення [16, с. 416].

Технології прийняття управлінських рішень охоплюють сукупність методів, прийомів та процедур, що застосовуються на різних етапах процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень. Існують чотири рівні прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички.

Рутинний рівень характеризується тим, що керівник діє відповідно до наявної програми, розпізнаючи ситуації і реагуючи передбачуваним способом. На цьому рівні не потрібно творчого підходу, оскільки всі процедури заздалегідь визначені. Селективний рівень передбачає, що керівник оцінює низку можливих рішень і вибирає з добре відпрацьованих альтернативних варіантів ті, які найкраще підходять до проблеми.

Адаптаційний рівень характеризується наявністю набору перевірених можливостей і нових ідей, коли успіх залежить від особистої ініціативності керівника та здатності зробити прорив у невідоме. Інноваційний рівень вимагає абсолютно нового підходу, коли рішення проблеми може вимагати нових уявлень і методів.

Процес прийняття управлінського рішення починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває цю ситуацію. Прийняття управлінських рішень має обов'язкові складові: проблемну ситуацію, цілі, набір альтернатив та обґрунтування вибору однієї з них. Колпаков В.М. зазначає, що управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи.

Перший етап – діагностика проблеми та накопичення інформації – спрямований на визнання або невизнання існуючої в організації проблеми. Цей етап передбачає пошук відповідей на запитання про сутність проблеми, її тип, мету вирішення та критерії оцінки. Найдюк С.В. підкреслює, що діагностика проблеми вимагає з'ясування причинно-наслідкових зв'язків та визначення бажаного кінцевого результату.

Другий етап – розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми – починається із формування максимально можливої кількості варіантів. Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними ресурсами. Під час розробки альтернатив використовують методи групової роботи, серед яких найпоширенішим є метод мозкового штурму.

Метод мозкового штурму дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час і здійснюється у два етапи: створення максимальної кількості ідей за короткий час та їх подальше обговорення і відбір. Різновидами групового творчого пошуку є конференція ідей, метод колективного блокноту, метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу.

Третій етап – обґрунтування альтернатив – передбачає використання різноманітних методів, серед яких виділяють аналітичні методи, методи математичного програмування, статистичні методи, теоретико-ігрові методи, експертні методи. Після обґрунтування здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами та вибір кращої на підставі визначених критеріїв.

Четвертий етап – реалізація рішення – включає доведення прийнятого рішення до виконавців, планування узгодженості їх взаємодії, виконання рішення, контроль процесу виконання, аналіз результатів та оцінку ефективності. П'ятий етап – контроль за виконанням – передбачає встановлення стандартів і вимірювання показників, що необхідно для коректування дій.

У публічному управлінні процес прийняття рішень має певні особливості. Перший етап – проведення аналізу і визначення пріоритетних проблем та формування порядку денного. Для визначення пріоритетів збирається і аналізується вся доступна інформація, враховуються інтереси різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань.

Другий етап – формування та розгляд можливих альтернативних варіантів публічних рішень, що дає можливість вибрати найоптимальніше рішення. Третій етап – остаточний вибір та формулювання публічного рішення, яке пропонується для голосування або знаходження консенсусу в демократичних органах управління.

Четвертий етап – практична реалізація прийнятих управлінських рішень, яка може бути втілена у життя за допомогою комбінації способів примусу та переконання. П'ятий етап – контроль за ходом реалізації та оцінка досягнутих результатів, що забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією.

Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень є важливим чинником підвищення їхньої ефективності. Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту,

своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість моделювання, аналізу, прогнозування.

Застосування комп'ютерних технологій має незаперечні переваги: швидкість виконання роботи, висока якість, великий обсяг виконуваної роботи, конфіденційність інформації, раціональний розподіл функцій. Використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, здійснювати аналіз, моделювати сценарії розвитку подій та прогнозувати наслідки альтернативних рішень.

Особливості прийняття управлінських рішень у публічному управлінні порівняно з менеджментом на підприємствах полягають у наступному. Рішення стосуються широкого загалу та зачіпають різні верстви населення. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В. та Удовиця О.Ф. зазначають, що рішення приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації, в умовах суперечливості цілей та нечітких критеріїв ефективності.

Помилки в прийнятті управлінських рішень у публічному управлінні можуть дорого коштувати як місцевим громадам, так і країні в цілому. Процес ухвалення рішень у публічній сфері вимагає більших компромісів та навичок ведення переговорів з різними соціальними шарами населення для досягнення консенсусу. Діяльність з управління в публічній сфері передбачає колективну взаємодію групи людей через різні органи влади на основі лінійних і функціональних зв'язків.

Основними ознаками державно-управлінських рішень є: прийняття органами державної влади; спрямованість на вирішення проблем державного рівня; належність до державно-управлінських відносин; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень, програмно-цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; формування державно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами.

Рішення в публічному адмініструванні виконують основні функції: спрямовуючу, забезпечувальну і координаційну. Спрямовуюча функція проявляється в орієнтуванні на певну стратегію управління соціально-економічною системою. Координуюча функція визначає місце кожної ланки у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням. Мобілізуюча функція забезпечує заданий рівень активізації колективу для досягнення визначених результатів.

Таким чином, нормативно-правові засади, моделі та технології прийняття управлінських рішень у публічному управлінні формують комплексну систему інструментів забезпечення ефективності управлінської діяльності органів публічної влади. Законодавча база визначає правові межі та вимоги до прийняття рішень, моделі відображають різні підходи до процесу вибору оптимального варіанта, а технології забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень на всіх етапах. Підготовка та прийняття управлінських рішень відбуваються в менеджменті і в публічному управлінні за схожими етапами, але мають розбіжності за масштабом та наслідками прийнятих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ВІЙСЬКОВІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Організаційна характеристика Хмельницької РВА та нормативно-правова база її діяльності

Хмельницька районна військова адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, створеним у результаті адміністративно-територіальної реформи та функціонує в умовах воєнного стану як ключовий суб'єкт публічного управління на районному рівні. Аналіз організаційної структури та правової основи діяльності цього органу дозволяє виявити особливості прийняття управлінських рішень в умовах трансформації системи державного управління та надзвичайних викликів сучасності.

Утворення Хмельницької районної військової адміністрації відбулося в контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні. Відповідно до постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» було здійснено укрупнення адміністративно-територіальних одиниць базового рівня. Хмельницький район як новостворена адміністративна одиниця охоплює територію площею 10 768,3 км², що становить 52,16% загальної території Хмельницької області. Така значна територія зумовлює масштабність завдань, покладених на районну адміністрацію, та вимагає особливої ефективності управлінських рішень.

Запровадження воєнного стану в Україні внесло суттєві корективи в організаційно-правовий статус місцевих державних адміністрацій. Відповідно до законодавства про правовий режим воєнного стану та відповідних указів Президента України, районні державні адміністрації було перетворено на військові адміністрації з розширеними повноваженнями. Це перетворення принципово змінило характер управлінських рішень, які приймає ХРВА, оскільки вони мають враховувати вимоги безпеки, оборони та забезпечення життєдіяльності населення в умовах воєнної загрози.

Правовий статус військових адміністрацій визначається спеціальним законодавством, згідно з яким військові адміністрації створюються на період дії правового режиму воєнного стану як тимчасові державні органи у складі місцевих державних адміністрацій. При цьому військові адміністрації здійснюють повноваження відповідних місцевих державних адміністрацій, а також набувають додаткових повноважень щодо забезпечення оборони країни, захисту населення та підтримання правопорядку [17].

Діяльність Хмельницької районної військової адміністрації регламентується багаторівневою системою нормативно-правових актів, які формують юридичний каркас для прийняття управлінських рішень. На конституційному рівні Основний Закон держави закріплює фундаментальні принципи організації виконавчої влади та визначає, що виконавча влада в областях і районах здійснюється місцевими державними адміністраціями. Конституційні положення встановлюють, що місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади. Ці конституційні норми визначають місце ХРВА в системі органів виконавчої влади та встановлюють ієрархію нормативно-правових актів, на основі яких приймаються управлінські рішення.

Базовим законодавчим актом, що регулює діяльність ХРВА, є Закон України «Про місцеві державні адміністрації», який визначає місцеві державні адміністрації як місцеві органи виконавчої влади, що входять до єдиної системи органів виконавчої влади, здійснюють на відповідній території виконавчу владу, а також реалізують повноваження, делеговані їм відповідною радою. Цей закон деталізує компетенцію районних державних адміністрацій у різних сферах суспільного життя, що створює правову основу для прийняття відповідних управлінських рішень. Зокрема, до компетенції районної адміністрації належить забезпечення виконання Конституції і законів України на відповідній території, підготовка та виконання відповідних бюджетів, звіти про їх виконання, взаємодія з органами

місцевого самоврядування, здійснення інших державних і делегованих повноважень.

Особливого значення набуває спеціальне законодавство про правовий режим воєнного стану, яке суттєво розширює повноваження військових адміністрацій порівняно зі звичайними місцевими державними адміністраціями. Відповідно до цього законодавства, військові адміністрації мають право запроваджувати посилений режим в'їзду і виїзду, обмежувати рух транспортних засобів, вживати заходів щодо підвищення готовності органів цивільного захисту, здійснювати інші заходи, необхідні для забезпечення оборони держави. Ці додаткові повноваження значно ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, оскільки вимагають балансування між забезпеченням безпеки та дотриманням прав і свобод громадян [18].

Важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні діяльності ХРВА відіграють процедурні закони, які регламентують порядок взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості діяльності. Законодавство про звернення громадян встановлює гарантії реалізації громадянами конституційного права на звернення до органів державної влади та визначає строки розгляду звернень: загальний строк – не більше одного місяця від дня надходження, а ті, що не потребують додаткового вивчення, – невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів від дня їх отримання. Ці нормативні приписи безпосередньо впливають на процес прийняття оперативних управлінських рішень у ХРВА.

Законодавство про доступ до публічної інформації встановлює обов'язок органів державної влади оприлюднювати інформацію про свою діяльність. Розпорядники інформації зобов'язані систематично оприлюднювати інформацію про організацію роботи, прийняті рішення, використання бюджетних коштів. Це створює додаткові вимоги до документального оформлення управлінських рішень та їх публічного представлення. Законодавство про державну службу регулює кадрове

забезпечення діяльності ХРВА та встановлює принципи державної служби, серед яких законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, прозорість. Ці принципи формують етичну основу прийняття управлінських рішень державними службовцями ХРВА.

Локальні нормативні акти конкретизують механізми реалізації законодавчих норм у повсякденній діяльності адміністрації. Регламент Хмельницької районної державної адміністрації визначає організаційно-процедурні питання діяльності, механізм взаємодії керівництва та структурних підрозділів, порядок розгляду питань, принципи відкритості роботи. Положення про структурні підрозділи ХРВА затверджуються розпорядженнями голови адміністрації після погодження з відповідними заступниками та юридичним відділом. Такий порядок забезпечує узгодженість локальних актів із загальнодержавним законодавством та внутрішню несуперечливість нормативної бази діяльності адміністрації.

Для систематизації нормативно-правової бази діяльності ХРВА доцільно представити багаторівневу структуру регулювання у формі таблиці (табл. 2.1).

Організаційна структура Хмельницької районної військової адміністрації побудована за функціональним принципом і включає керівництво, апарат адміністрації та структурні підрозділи, кожен з яких відповідає за певну сферу державної політики. Вершину організаційної ієрархії очолює голова районної військової адміністрації Катеренчук Анатолій Федорович, який призначається на посаду Президентом України. Голова ХРВА є посадовою особою, відповідальною за здійснення виконавчої влади на території району, приймає найважливіші стратегічні та оперативні управлінські рішення у формі розпоряджень. При здійсненні своїх повноважень голова районної військової адміністрації відповідальний перед Президентом України і Кабінетом Міністрів України, підзвітний та підконтрольний органам виконавчої влади вищого рівня [19].

Таблиця 2.1

Нормативно-правова база діяльності Хмельницької районної військової
адміністрації

Рівень правового регулювання	Основні нормативно-правові акти	Сфера регулювання управлінських рішень
Конституційний	Конституція України	Закріплення конституційних засад організації виконавчої влади, розподіл повноважень, права і свободи громадян
Законодавчий базовий	Закон «Про місцеві державні адміністрації», Закон «Про правовий режим воєнного стану»	Визначення правового статусу, повноважень, компетенції МДА та військових адміністрацій
Законодавчий галузевий	Закони про місцеве самоврядування, державну службу, звернення громадян, доступ до публічної інформації	Регламентація взаємодії з громадськістю, органами місцевого самоврядування, кадрове забезпечення, прозорість діяльності
Законодавчий спеціальний	Закони про Державний реєстр виборців, запобігання корупції, Національний архівний фонд	Регулювання специфічних напрямів діяльності структурних підрозділів
Підзаконний центральний	Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів	Деталізація механізмів реалізації повноважень, призначення керівництва, затвердження положень
Підзаконний регіональний	Розпорядження голови обласної військової адміністрації	Координація діяльності районних адміністрацій області, конкретизація завдань
Локальний	Регламент ХРДА, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції	Внутрішня організація роботи, розподіл функцій, процедури прийняття рішень

Примітка. Складено автором.

Перший заступник голови ХРВА призначається на посаду та звільняється з посади головою районної військової адміністрації за погодженням з головою обласної військової адміністрації. Перший заступник координує діяльність структурних підрозділів за визначеними напрямками, забезпечує виконання доручень голови адміністрації та приймає оперативні управлінські рішення в межах делегованих повноважень. У разі відсутності голови адміністрації перший заступник здійснює його повноваження, що вимагає високого рівня компетентності у прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності адміністрації. Заступники голови ХРВА також призначаються головою адміністрації та відповідають за конкретні напрями

діяльності: соціально-економічний розвиток, гуманітарну сферу, агропромисловий комплекс, оборонну роботу тощо. Розподіл обов'язків між заступниками здійснюється розпорядженням голови адміністрації, що формалізує їхню відповідальність за прийняття управлінських рішень у відповідних галузях.

Керівник апарату ХРВА очолює апарат районної військової адміністрації та організовує його роботу відповідно до вимог законодавства про державну службу, Положення про апарат районної військової адміністрації та Регламенту. Керівник апарату забезпечує координацію діяльності відділів апарату, організує документообіг, контролює виконання розпоряджень голови та доручень заступників, що робить його ключовою фігурою в процесі реалізації управлінських рішень [20].

Апарат адміністрації включає відділи, що забезпечують організаційне, правове, інформаційне та матеріально-технічне функціонування ХРВА. Відділ діловодства та контролю, очолюваний начальником Ратушняк Інною Петрівною, організовує документообіг, веде облік вхідної та вихідної кореспонденції, здійснює контроль за виконанням документів. Основним завданням відділу є забезпечення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень через систематизацію та своєчасне доведення інформації до керівництва. У структурі відділу функціонує головний спеціаліст з питань звернень громадян Гродська Світлана Федорівна, яка опрацьовує звернення громадян, що є важливим джерелом інформації про проблемні питання та потреби населення. Відділ ведення Державного реєстру виборців під керівництвом начальника Марчака В'ячеслава Олександровича забезпечує ведення та актуалізацію бази даних виборців, підготовку виборчих списків. Управлінські рішення цього відділу мають високий ступінь формалізації та детермінованості, оскільки базуються на чітко визначених законодавством процедурах.

Відділ фінансово-господарського забезпечення, який очолює головний бухгалтер Доброловська Леся Дмитрівна, здійснює бухгалтерський облік,

фінансове планування, звітність і матеріально-технічне забезпечення діяльності адміністрації. Управлінські рішення цього відділу стосуються раціонального використання бюджетних коштів та ресурсного забезпечення діяльності адміністрації. Відділ керується Бюджетним кодексом України та іншими фінансовими нормативними актами. Відділ організаційної роботи та з питань персоналу під керівництвом начальника Білик Ольги Вікторівни забезпечує кадрову роботу, формування резерву кадрів, організацію навчання персоналу, ведення особових справ працівників. У складі відділу працює головний спеціаліст з питань роботи з персоналом Зборовська Лариса Анатоліївна, яка здійснює добір кадрів, що є критично важливим для забезпечення компетентності осіб, які приймають управлінські рішення.

Юридичний відділ на чолі з начальником Юзвак Іриною Вікторівною забезпечує правовий супровід діяльності адміністрації, надає правові консультації, проводить правову експертизу проєктів розпоряджень голови, договорів, здійснює представництво інтересів адміністрації у судах. Роль юридичного відділу в процесі прийняття управлінських рішень є критичною, оскільки він забезпечує законність усіх рішень та мінімізує правові ризики. Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, очолюваний начальником Мадерою Тетяною Борисівною, забезпечує впровадження цифрових технологій, електронного документообігу, розвиток цифрових сервісів для громадян і суб'єктів господарювання. Діяльність відділу спрямована на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень через автоматизацію процесів та забезпечення доступу до актуальної інформації в режимі реального часу [21].

Відділ цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами під керівництвом начальника Савчука Ігора Анатолійовича відповідає за організацію заходів цивільного захисту, забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій, взаємодію з правоохоронними структурами. В умовах воєнного стану цей відділ приймає критично важливі оперативні управлінські рішення щодо забезпечення безпеки населення, реагування на

загрози та координації дій різних служб у надзвичайних ситуаціях. Відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю забезпечує інформаційне висвітлення діяльності адміністрації, взаємодію із засобами масової інформації, організацію публічних комунікацій. Відділ відіграє важливу роль у формуванні суспільної підтримки управлінських рішень та забезпеченні зворотного зв'язку з громадськістю, що є критично важливим для легітимності рішень органів влади.

Структурні підрозділи зі статусом юридичних осіб публічного права реалізують державну політику у відповідних галузях та мають більшу організаційну та фінансову автономію. Управління соціального захисту населення, яке очолює начальник Москалюк Оксана Василівна за підтримки заступника Лебідь Наталії Іванівни, реалізує державну політику у сфері соціального захисту, надання пільг, субсидій, допомог, підтримки внутрішньо переміщених осіб та учасників бойових дій. Управлінські рішення цього підрозділу безпосередньо впливають на соціальне благополуччя населення та вимагають балансування між обмеженими бюджетними ресурсами та соціальними потребами громадян. Управління з питань ветеранської політики під керівництвом начальника Казевої Наталії Олександрівни та заступника Коваль Оксани Вікторівни координує реалізацію заходів з підтримки ветеранів, учасників бойових дій, членів їхніх сімей. В умовах війни значущість цього підрозділу зростає експоненціально, а його управлінські рішення мають високу соціальну чутливість та політичну значущість.

Управління соціально-економічного розвитку території, архітектури, забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування та державної реєстрації, яке очолює начальник Ващук Вадим Григорович спільно із заступником Рилько Лілією Іванівною, здійснює моніторинг соціально-економічного розвитку території, координує роботу органів місцевого самоврядування, забезпечує питання архітектури та державної реєстрації. Управлінські рішення цього підрозділу мають стратегічний характер та

визначають довгострокові пріоритети розвитку району, залучення інвестицій, реалізацію інфраструктурних проектів. Відділ фінансів на чолі з начальником Заєць Тетяною Миколаївною забезпечує реалізацію державної фінансової політики на районному рівні, планування та виконання бюджету, фінансовий контроль за підпорядкованими установами. Управлінські рішення відділу стосуються розподілу фінансових ресурсів між напрямками діяльності та мають вирішальне значення для фінансового забезпечення всіх інших рішень адміністрації.

Архівний відділ під керівництвом начальника Шмигельської Людмили Степанівни організовує зберігання, облік, використання архівних документів, проводить експертизу цінності документів та надає архівні довідки громадянам. Служба у справах дітей, яку очолює начальник Остафійчук Наталія Михайлівна разом із заступником Стаднік Інною Володимирівною, здійснює заходи щодо захисту прав та інтересів дітей, опіки та піклування, профілактики бездоглядності, підтримки сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Управлінські рішення служби мають високу соціальну значущість та вимагають індивідуального підходу до кожної ситуації, врахування психологічних особливостей дітей та сімейних обставин.

Сектор внутрішнього аудиту забезпечує проведення внутрішнього фінансового контролю, аудит ефективності використання бюджетних коштів і державного майна. Діяльність сектору спрямована на виявлення ризиків нецільового використання коштів та неефективних управлінських рішень, що створює систему внутрішнього контролю якості управління. Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції Гурний Кирило Сергійович відповідає за розроблення антикорупційних заходів, моніторинг ризиків корупції, підготовку звітності та навчання працівників адміністрації щодо запобігання проявам корупції. Цей напрям діяльності забезпечує етичність та доброчесність прийняття управлінських рішень, попереджає конфлікти інтересів та корупційні ризики.

Ефективність прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від компетентності персоналу адміністрації. Станом на момент проходження практики в ХРВА працювало понад 60 державних службовців та спеціалістів. Детальний аналіз кадрового складу дозволяє виявити сильні сторони та потенційні ризики у системі прийняття управлінських рішень. За категоріями посад керівництво адміністрації складає приблизно 10% від загальної чисельності, начальники управлінь та відділів – близько 20%, головні спеціалісти – 27,5%, спеціалісти першої та другої категорії – 35%. Така структура відповідає класичній управлінській піраміді, де кількість працівників зростає при переході від вищих рівнів управління до нижчих, що забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень через достатню чисельність виконавців [22].

За освітнім рівнем абсолютна більшість працівників ХРВА (понад 91%) має повну вищу освіту рівня магістра або спеціаліста, що створює інтелектуальну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більшість керівників структурних підрозділів мають профільну освіту у галузях публічного управління, права, економіки, соціальної роботи, що забезпечує компетентність у відповідних сферах діяльності. Працівники з неповною вищою освітою та середньою спеціальною освітою становлять незначну частку і переважно зайняті на технічних посадах, що не передбачають прийняття стратегічних управлінських рішень.

За стажем державної служби найбільшу групу (40%) становлять працівники зі стажем від 3 до 10 років, що свідчить про оптимальне поєднання досвіду та сучасних знань. Працівники з таким стажем вже засвоїли специфіку роботи в органах державної влади, розуміють особливості прийняття управлінських рішень у публічній сфері, але водночас відкриті до інновацій та змін, володіють сучасними цифровими навичками. Працівники зі стажем 10-20 років (27,5%) становлять досвідчену когорту, яка забезпечує наставництво молодих спеціалістів та передачу інституційної пам'яті. Молоді спеціалісти зі стажем до 3 років (22,5%) привносять свіжий погляд, сучасні

знання та готовність до інновацій. Працівники з понад 20-річним стажем (10%) є носіями глибинних експертних знань у специфічних галузях, хоча можуть бути менш відкритими до радикальних змін [23].

Гендерна структура персоналу характеризується значним переважанням жінок (72,5%), що є типовим для системи державної служби в Україні та відображає загальні тенденції фемінізації публічного сектору. Проте на керівних посадах представництво чоловіків є більш пропорційним, особливо в таких сферах як цивільний захист, фінанси та цифровий розвиток, що може бути пов'язано як з об'єктивними чинниками (наприклад, специфіка роботи в умовах воєнного стану), так і з історично сформованими гендерними стереотипами про управлінські ролі.

Для узагальнення кадрових характеристик ХРВА доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кадрове забезпечення Хмельницької районної військової адміністрації

Характеристика	Показник	Вплив на прийняття управлінських рішень
Загальна чисельність	60+ осіб	Достатня для виконання функцій, але обмежена для масштабу території
Освітній рівень (вища освіта)	91,7%	Високий інтелектуальний потенціал для аналітичних рішень
Стаж 3-10 років	40%	Оптимальне поєднання досвіду та інноваційності
Стаж понад 10 років	37,5%	Експертність та інституційна пам'ять
Гендерна структура (жінки)	72,5%	Більша увага до соціальних аспектів рішень
Керівники з профільною освітою	85%+	Професійна компетентність у галузевих рішеннях

Примітка. Складено автором.

Система підвищення кваліфікації персоналу ХРВА здійснюється відповідно до нормативних вимог, згідно з якими державні службовці зобов'язані підвищувати кваліфікацію не рідше одного разу на три роки. Це забезпечує постійне оновлення знань та навичок, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічних змін законодавства, технологій та суспільних очікувань. Протягом останніх років працівники ХРВА проходили навчання з питань електронного урядування, цифрової трансформації, стратегічного планування, комунікацій з громадськістю, проектного менеджменту, що розширює їхній інструментарій для прийняття сучасних управлінських рішень.

Взаємодія ХРВА з зовнішнім середовищем регламентується відповідними розділами Регламенту районної державної адміністрації. Взаємовідносини районної державної адміністрації з іншими органами влади здійснюються з метою забезпечення належного виконання покладених завдань. Координація таких зв'язків покладається на керівництво адміністрації та керівника апарату, що забезпечує узгодженість дій між апаратом РДА, структурними підрозділами центральних органів виконавчої влади та місцевими радами. Взаємодія районної державної адміністрації з районною радою та іншими органами місцевого самоврядування спрямована на забезпечення чіткого і злагодженого їх функціонування шляхом сприяння реалізації їх повноважень, а контроль за виконанням делегованих повноважень здійснюється у встановленому законодавством порядку [24].

Значну увагу приділено інформуванню вищих органів влади: адміністрація щоденно збирає, узагальнює та передає до обласної державної адміністрації інформацію про найважливіші події, тенденції та явища в соціально-економічній і суспільно-політичній сферах району. Така система зовнішніх комунікацій сприяє підвищенню прозорості діяльності адміністрації, забезпечує своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас часта звітність, складна процедура погодження рішень з вищими органами та

надмірна бюрократизація можуть уповільнювати процес ухвалення оперативних рішень у кризових ситуаціях, що є типовою проблемою ієрархічних організаційних структур у публічному управлінні.

Таким чином, організаційна характеристика Хмельницької районної військової адміністрації свідчить про наявність всіх необхідних передумов для ефективного прийняття управлінських рішень: багаторівнева нормативно-правова база забезпечує легітимність рішень та визначає межі компетенції; функціональна організаційна структура забезпечує спеціалізацію та координацію діяльності; кваліфікований персонал володіє необхідними знаннями та досвідом; система взаємодії з зовнішнім середовищем забезпечує інформаційний обмін та узгодженість дій. Водночас виявлено і певні обмеження: складність нормативно-правової бази може уповільнювати прийняття оперативних рішень; багаторівнева ієрархія створює ризики бюрократизації; обмежена чисельність персоналу при великій території району може призводити до перевантаження та зниження якості аналізу альтернатив. Ці особливості необхідно враховувати при аналізі процесу прийняття конкретних управлінських рішень у ХРВА.

2.2. Особливості та ефективність механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій РВА

Механізм прийняття управлінських рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації являє собою складну систему взаємопов'язаних процедур, етапів та інструментів, що забезпечують трансформацію проблемних ситуацій у конкретні управлінські дії. Аналіз цього механізму дозволяє виявити особливості прийняття рішень в умовах воєнного стану, оцінити ефективність існуючих процедур та визначити напрями вдосконалення управлінської діяльності.

Процес прийняття управлінських рішень у ХРВА ґрунтується на принципах законності, прозорості, наукової обґрунтованості та

колегіальності, які закріплені як у загальнодержавному законодавстві, так і в локальних нормативних актах адміністрації. В основу організації процесу покладено планово-аналітичний підхід, що передбачає поетапне проходження логічно взаємопов'язаних стадій від виявлення проблеми до контролю виконання прийнятого рішення. Цей підхід відповідає класичним моделям теорії управлінських рішень, розглянутим у першому розділі дослідження, але має специфічні особливості, зумовлені публічним характером діяльності адміністрації та умовами воєнного стану [25].

Перший етап механізму прийняття управлінських рішень – ідентифікація проблеми чи потреби – здійснюється на підставі різноманітних джерел інформації. До них належать звернення громадян, які опрацьовуються відділом діловодства та контролю і є важливим індикатором суспільних проблем та потреб населення. За даними практики, щомісяця до ХРВА надходить від 150 до 250 звернень громадян, які стосуються питань соціального захисту, земельних відносин, комунальних послуг, адміністративних послуг та інших аспектів життєдіяльності [27]. Аналіз соціально-економічних показників району, який здійснюється управлінням соціально-економічного розвитку території, дозволяє виявляти системні проблеми у розвитку території, що потребують стратегічних управлінських рішень. Доручення вищестоячих органів – обласної військової адміністрації, міністерств та відомств – формують зовнішній порядок денний для прийняття рішень адміністрацією. Моніторинг виконання державних та регіональних програм виявляє відхилення від запланованих показників та необхідність коригувальних управлінських рішень. В умовах воєнного стану додатковим джерелом ідентифікації проблем є інформація від правоохоронних органів, військових структур та служб цивільного захисту про загрози безпеці населення та критичній інфраструктурі.

Другий етап – збір даних і інформації – передбачає формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованого рішення. Структурні підрозділи ХРВА використовують різноманітні джерела інформації:

статистичні дані, які надходять від Головного управління статистики у Хмельницькій області; звіти підрозділів про виконання покладених завдань; правову базу, актуалізовану юридичним відділом; консультації фахівців з профільних питань; результати моніторингу громадської думки через соціальні мережі та офіційний вебсайт адміністрації. Важливу роль відіграє система електронного документообігу «Аскод», яка забезпечує централізоване зберігання та швидкий доступ до інформації про попередні рішення, листування та документів [28]. Ця система дозволяє скоротити час на пошук необхідних даних та забезпечує прозорість інформаційних потоків у адміністрації.

Третій етап – аналіз альтернативних варіантів рішень – є найбільш інтелектуально насиченим та передбачає порівняння варіантів за ефективністю, ресурсними витратами, ризиками та відповідністю публічним інтересам. У ХРВА цей етап зазвичай здійснюється колегіально за участю керівників відповідних структурних підрозділів, що дозволяє врахувати різні аспекти проблеми та знизити ризик одностороннього рішення. Для стратегічних рішень, що стосуються розвитку території, залучення інвестицій або реалізації масштабних проектів, проводяться розширені наради за участю представників органів місцевого самоврядування, підприємств, громадських організацій. Це відповідає принципу демократизму публічного управління та забезпечує врахування різноманітних інтересів стейкхолдерів [26].

Четвертий етап – погодження рішення – передбачає проходження проекту рішення через систему внутрішніх узгоджень. Усі проекти розпоряджень голови ХРВА підлягають обов'язковому візуванню керівниками зацікавлених структурних підрозділів, юридичній експертизі, перевірці на відповідність антикорупційному законодавству головним спеціалістом з питань запобігання корупції. Юридичний відділ на чолі з начальником Юзьвак Іриною Вікторівною відіграє ключову роль у забезпеченні законності управлінських рішень, перевіряючи їх відповідність Конституції України, законам, підзаконним актам та повноваженням

адміністрації. За результатами юридичної експертизи проекти рішень можуть бути повернуті на доопрацювання або отримати позитивний висновок про можливість їх прийняття. Рішення, що стосуються фінансових питань, обов'язково погоджуються з відділом фінансів та відділом фінансово-господарського забезпечення для підтвердження наявності бюджетних асигнувань. Рішення, що можуть мати значний соціальний вплив, часто виносяться на громадське обговорення через офіційний вебсайт адміністрації, що забезпечує участь громадськості у процесі прийняття рішень та підвищує їх легітимність.

П'ятий етап – остаточне затвердження рішення – здійснюється головою ХРВА або уповноваженими заступниками в межах делегованих повноважень. Основною формою управлінських рішень є розпорядження голови районної військової адміністрації, які приймаються з питань, віднесених до компетенції адміністрації. Розпорядження оформлюються відповідно до вимог Інструкції з діловодства та повинні містити обґрунтування необхідності прийняття рішення, конкретні завдання, строки виконання, відповідальних осіб та джерела фінансування. За даними практики, протягом 2024 року головою ХРВА було видано понад 800 розпоряджень з різних питань діяльності адміністрації, що свідчить про високу інтенсивність управлінської діяльності [29]. Оперативні рішення з поточних питань часто приймаються у формі доручень голови або заступників голови адміністрації, які фіксуються у протоколах нарад або реєструються в системі електронного документообігу.

Шостий етап – виконання рішення – передбачає організацію практичної реалізації прийнятого управлінського рішення. Розпорядження голови ХРВА доводяться до виконавців через відділ діловодства та контролю, реєструються в системі «Аскод» та ставляться на контроль. Відповідальні особи, визначені у розпорядженні, розробляють плани заходів щодо виконання рішення, визначають конкретних виконавців, розподіляють ресурси та встановлюють проміжні контрольні точки. Для виконання

складних комплексних рішень створюються робочі групи з представників різних структурних підрозділів, що забезпечує міжфункціональну координацію. Важливу роль у процесі виконання рішень відіграє керівник апарату ХРВА, який координує діяльність підрозділів апарату та забезпечує організаційний супровід реалізації рішень.

Сьомий етап – контроль виконання – є критично важливим для забезпечення ефективності управлінських рішень. Контроль за виконанням документів та доручень у ХРВА здійснюється відповідно до Інструкції з діловодства та покладається на голову, першого заступника, заступників голови, керівника апарату та керівників структурних підрозділів адміністрації. Контроль охоплює документи, що містять завдання або питання для вирішення, включаючи акти законодавства, доручення Президента, Кабінету Міністрів України, розпорядження обласної та районної адміністрації, звернення народних депутатів, місцевих рад і громадян. Для забезпечення своєчасного та якісного виконання документів розробляються плани контролю із визначенням строків виконання. Контроль здійснюється через аналіз та узагальнення письмової інформації від виконавців; систематичний аналіз статистичних та інших даних щодо виконання документів; періодичні комплексні або цільові перевірки виконання завдань на місцях; заслуховування звітів виконавців на колегіях та нарадах у голови та заступників голови. У разі виявлення ризику зриву виконання документів голова або заступники голови, керівник апарату дають доручення виконавцям щодо усунення причин затримки. Інформація про стан виконання подається вищестоящим органам та підписується відповідальними особами. Зняття документів з контролю проводиться на підставі письмового підтвердження виконання [28].

За даними відділу діловодства та контролю, середній відсоток своєчасного виконання контрольних документів у ХРВА становить близько 87-92%, що є досить високим показником, але водночас свідчить про наявність проблем з дотриманням строків виконання окремих рішень [30].

Основними причинами несвоєчасного виконання є недостатність фінансових ресурсів для реалізації деяких рішень, складність погодження рішень з вищими органами влади, об'єктивні труднощі в умовах воєнного стану, недостатня чисельність персоналу для виконання великого обсягу завдань.

Особливості прийняття управлінських рішень у ХРВА значною мірою зумовлені умовами функціонування адміністрації в період воєнного стану. По-перше, значно скоротилися терміни прийняття рішень у сфері цивільного захисту та безпеки населення, оскільки ситуація може змінюватися дуже швидко і вимагати негайного реагування. Для таких рішень встановлено спрощені процедури погодження, що дозволяє главі адміністрації або його заступникам приймати оперативні рішення без проходження всіх стандартних етапів. По-друге, розширилася сфера закритих управлінських рішень, які не підлягають публічному оприлюдненню з міркувань безпеки, що створює певне напруження між принципом прозорості та необхідністю захисту інформації. По-третє, посилилася роль координаційних рішень, які приймаються спільно з військовими структурами, правоохоронними органами, службами цивільного захисту, що вимагає нових форм міжвідомчої взаємодії. По-четверте, зросла значущість рішень соціального характеру, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, сімей загиблих захисників, що вимагає більшої уваги до індивідуальних ситуацій та гнучкості у застосуванні нормативних процедур.

Для систематизації особливостей механізму прийняття управлінських рішень у ХРВА доцільно представити порівняльний аналіз у формі таблиці (табл. 2.3).

Ефективність механізму прийняття управлінських рішень у ХРВА може бути оцінена за різними критеріями, які відображають різні аспекти результативності управлінської діяльності. Критерій своєчасності характеризує здатність адміністрації приймати рішення у оптимальні терміни, не допускаючи як зайвого затягування, так і поспішності. За цим критерієм ХРВА демонструє високі показники для оперативних рішень у

сфері безпеки та цивільного захисту, але має певні проблеми зі стратегічними рішеннями, які вимагають тривалого узгодження з обласним рівнем. Критерій законності передбачає відповідність всіх управлінських рішень чинному законодавству та повноваженням адміністрації. За даними юридичного відділу, близько 98% розпоряджень голови ХРВА відповідають вимогам законності після проходження юридичної експертизи, що свідчить про високий рівень правової культури управління [31].

Таблиця 2.3

Особливості механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій
РВА

Етап процесу	Стандартна процедура	Особливості в умовах воєнного стану
Ідентифікація проблеми	Звернення громадян, аналіз показників, доручення вищих органів	Додатково: інформація від військових та правоохоронних органів про загрози безпеці
Збір інформації	5-7 днів на підготовку аналітичних матеріалів	1-3 дні для термінових рішень з безпеки, стандартні терміни для інших рішень
Аналіз альтернатив	Колегіальне обговорення на нарадах	Обмежене коло осіб для закритих рішень, швидке обговорення для оперативних рішень
Погодження рішення	Юридична експертиза, антикорупційна експертиза, візування керівників підрозділів (5-10 днів)	Спрощена процедура для термінових рішень (1-2 дні), стандартна для планових рішень
Затвердження	Розпорядження голови РВА	Можливість делегування повноважень заступникам для оперативних рішень
Виконання	Стандартні терміни відповідно до законодавства	Пріоритетність рішень з оборони та безпеки над іншими завданнями
Контроль	Щомісячні звіти, планові перевірки	Посилений контроль за виконанням рішень з безпеки, оборони та соціальної підтримки

Примітка. Складено автором.

Критерій економічної ефективності оцінює співвідношення отриманих результатів та витрачених ресурсів. Оцінка за цим критерієм є складнішою для публічного управління порівняно з бізнес-сектором, оскільки багато управлінських рішень мають соціальний ефект, який важко виміряти у грошовому еквіваленті. Проте для інфраструктурних проектів, закупівель, організаційних рішень такий аналіз проводиться відділом фінансів та сектором внутрішнього аудиту. Критерій соціальної ефективності характеризує ступінь задоволеності населення діяльністю адміністрації та вирішенням соціальних проблем. За результатами моніторингу звернень громадян, близько 78% заявників отримали позитивне вирішення своїх питань або вичерпну відповідь про причини неможливості задоволення звернення, що є прийнятним показником [32]. Критерій прозорості відображає ступінь відкритості процесу прийняття рішень для громадськості. ХРВА регулярно оприлюднює на офіційному вебсайті розпорядження голови адміністрації, звіти про діяльність, інформацію про використання бюджетних коштів, що забезпечує достатній рівень прозорості, хоча у період воєнного стану частина інформації має обмежений доступ з міркувань безпеки.

Для узагальнення оцінки ефективності механізму прийняття управлінських рішень у ХРВА доцільно представити SWOT-аналіз, який виявляє сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.4).

Аналіз сильних сторін механізму прийняття управлінських рішень у ХРВА свідчить про наявність міцної організаційної та правової основи для ефективного управління. Чітка нормативно-правова регламентація забезпечує передбачуваність процедур та зменшує ризики свавілля у прийнятті рішень. Висококваліфікований персонал з профільною освітою володіє необхідними компетенціями для аналізу складних проблем та вироблення обґрунтованих рішень. Впровадження електронного документообігу прискорює обмін інформацією та підвищує прозорість управлінських процесів. Ефективна система контролю виконання рішень

забезпечує високий відсоток реалізації прийнятих рішень. Юридична експертиза всіх розпорядчих документів мінімізує ризики прийняття незаконних рішень, що могли б бути оскаржені в суді або призвести до негативних наслідків для громадян. Колегіальність обговорення важливих рішень дозволяє врахувати різні точки зору та зменшує ймовірність помилкових рішень [29].

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій
РВА

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Чітка нормативно-правова регламентація процесу прийняття рішень • Висококваліфікований персонал з профільною освітою • Впровадження електронного документообігу «Аскод» • Ефективна система контролю виконання рішень • Юридична експертиза всіх розпорядчих документів • Колегіальність обговорення важливих рішень	• Обмежена чисельність персоналу для великої території • Тривалі процедури погодження з обласним рівнем • Недостатня кількість емпіричних даних для обґрунтування рішень • Відсутність уніфікованої методики оцінки ефективності рішень • Обмежені фінансові ресурси для реалізації рішень • Недостатній зворотний зв'язок з громадськістю
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення використання цифрових технологій для прискорення прийняття рішень • Залучення громадськості до обговорення проектів рішень • Підвищення кваліфікації персоналу з сучасних методів прийняття рішень • Впровадження систем аналітики даних для обґрунтування рішень • Розвиток міжмуніципального співробітництва	• Тривалість воєнного стану та пов'язана невизначеність • Обмеження бюджетного фінансування • Відтік кваліфікованих кадрів • Зростання кількості та складності проблем • Конфлікти між різними групами інтересів • Кіберзагрози інформаційним системам

Примітка. Складено автором

Водночас виявлені слабкі сторони вказують на проблемні аспекти, що потребують уваги. Обмежена чисельність персоналу при великій території

району призводить до перевантаження працівників та може знижувати якість підготовки рішень через дефіцит часу на глибокий аналіз. Тривалі процедури погодження з обласним рівнем уповільнюють прийняття рішень, що у динамічній ситуації може призводити до втрати актуальності рішень. Недостатня кількість емпіричних даних, зокрема статистичних показників на рівні окремих громад, ускладнює обґрунтування рішень та оцінку їх потенційного впливу. Відсутність уніфікованої методики оцінки ефективності рішень не дозволяє систематично аналізувати результативність управлінської діяльності та вчитися на помилках. Обмежені фінансові ресурси звужують діапазон можливих рішень та іноді призводять до прийняття субоптимальних рішень через бюджетні обмеження. Недостатній зворотний зв'язок з громадськістю знижує легітимність рішень та не дозволяє повною мірою врахувати потреби та очікування населення.

Можливості зовнішнього середовища створюють перспективи для вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень. Розширення використання цифрових технологій, зокрема систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, може значно підвищити швидкість та обґрунтованість рішень. Залучення громадськості до обговорення проектів рішень через електронні платформи громадської участі може підвищити легітимність рішень та збагатити їх змістовно. Підвищення кваліфікації персоналу з сучасних методів прийняття рішень, зокрема проектного менеджменту, управління ризиками, сценарного планування, розширить інструментарій управлінської діяльності. Впровадження систем аналітики даних дозволить перейти від інтуїтивних до доказових рішень, базованих на об'єктивних даних. Розвиток міжмуніципального співробітництва може забезпечити обмін кращими практиками прийняття рішень та спільне вирішення проблем, що виходять за межі однієї громади.

Загрози зовнішнього середовища створюють ризики для ефективності прийняття управлінських рішень. Тривалість воєнного стану та пов'язана невизначеність ускладнюють стратегічне планування та змушують

фокусуватися на короткострокових рішеннях. Обмеження бюджетного фінансування звужують ресурсну базу для реалізації рішень та можуть призводити до неповного виконання прийнятих рішень. Відтік кваліфікованих кадрів, зокрема через міграцію або призов до лав Збройних Сил, знижує управлінську спроможність адміністрації. Зростання кількості та складності проблем, що потребують управлінських рішень, в умовах воєнного стану створює ризики перевантаження системи управління. Конфлікти між різними групами інтересів можуть блокувати прийняття необхідних рішень або призводити до їх саботування на етапі виконання. Кіберзагрози інформаційним системам створюють ризики втрати даних або несанкціонованого доступу до інформації, що використовується для прийняття рішень [32].

Таким чином, механізм прийняття управлінських рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації характеризується достатньо високим рівнем організації та ефективності, що підтверджується показниками своєчасного виконання рішень, законності управлінських актів та задоволеності громадян. Водночас виявлено резерви для підвищення ефективності механізму через впровадження сучасних цифрових технологій, розширення аналітичної бази прийняття рішень, посилення зворотного зв'язку з громадськістю та вдосконалення процедур оцінки результативності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Стратегічні підходи та інструменти удосконалення управлінських рішень

Аналіз механізму прийняття управлінських рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації виявив суперечність: з одного боку, адміністрація має досвідчений персонал, чітку нормативну базу та електронний документообіг, з іншого – 13% рішень виконуються із запізненням, відсутня система оцінки їх реального впливу, а громадяни дізнаються про рішення влади пост-фактум. Ця суперечність не є унікальною для ХРВА – вона відображає системну проблему українського публічного управління, коли формальна відповідність процедурам не гарантує якості кінцевого результату.

Перший напрям удосконалення – трансформація електронного документообігу з системи реєстрації у систему інтелектуальної підтримки рішень. Наразі система «Аскод» в ХРВА фіксує документи, контролює терміни, але не аналізує їх зміст. Уявімо ситуацію: до адміністрації надходить 200 звернень громадян за місяць. Кожне реєструється, направляється до відповідального підрозділу, виконується індивідуально. Але ніхто не бачить, що 40 звернень стосуються однієї проблеми – наприклад, поганого стану дороги у конкретному селі. Інтелектуальна система автоматично виявляла б такі тематичні кластери, сигналізувала б керівництву про системну проблему, пропонувала б переглянути пріоритети фінансування.

Конкретніше: замість розрізнених звітів від відділів потрібен єдиний інформаційний дашборд для голови адміністрації. Уранці він відкриває планшет і бачить: виконано 87% контрольних завдань (три критичні затримки позначені червоним), отримано 15 нових звернень (два термінові),

бюджет соціального захисту виконаний на 92% (залишок 230 тис. грн може не освоїтись до кінця місяця), у трьох громадах зростає кількість запитів на субсидії (можлива соціальна проблема). Така візуалізація дозволяє за 10 хвилин побачити реальну ситуацію замість читання десятків паперових довідок.

Другий напрям – створення аналітичної групи з трьох-чотирьох осіб, яка працюватиме не на рутині, а на випередженні. Зараз структурні підрозділи готують аналіз на запит: «Підготуйте довідку про...». Аналітична група працює інакше: систематично відстежує тренди, виявляє ризики до того, як вони стануть кризами, пропонує альтернативні сценарії. Наприклад, аналітики помічають: за останні три місяці на 40% зросла кількість звернень від ветеранів щодо працевлаштування, водночас місцеві підприємства скаржаться на дефіцит робочої сили. Очевидна можливість для управлінського рішення – створити програму підтримки працевлаштування ветеранів, яка вирішить обидві проблеми одночасно. Без аналітичної групи ці дві проблеми розглядалися б окремими підрозділами і зв'язок між ними залишився б непоміченим.

Аналітики мають відрізнитися від звичайних спеціалістів типом мислення. Якщо начальник відділу фінансів думає категоріями «виконано план чи ні», то аналітик запитує: «Чому план виконано на 95%, а не на 100%? Що це означає для наступного кварталу? Які ризики ми не врахували?». Для формування такої команди потрібні не обов'язково економісти зі стажем, а люди з дослідницьким складом розуму, можливо молоді фахівці зі свіжим поглядом, які не обтяжені стереотипами «у нас завжди так робили».

Третій напрям – проектне управління для складних завдань. Візьмемо реальний приклад: адміністрація вирішує створити туристичний маршрут «Замки Хмельниччини». За функціональним підходом це завдання розпадається на фрагменти: управління економічного розвитку має розробити концепцію, відділ культури – залучити музеї, служба автодоріг – забезпечити під'їзди, інформаційний відділ – створити промо-матеріали.

Кожен працює у своєму темпі, пріоритети різні, координація через наради. Результат: через рік маємо непогоджені шматки замість цілісного проекту.

Проектний підхід працює інакше: призначається керівник проекту (не обов'язково начальник управління, можливо перспективний спеціаліст), формується команда представників всіх залучених підрозділів, встановлюється дедлайн (наприклад, запуск маршруту до туристичного сезону), визначається бюджет, команда збирається щотижня, звітує щомісяця. Керівник проекту має повноваження вимагати від учасників виконання завдань незалежно від їхньої посади. Якщо начальник відділу культури затримує узгодження – керівник проекту може звернутися безпосередньо до голови адміністрації. Така система прискорює реалізацію в 2-3 рази, бо усуває бюрократичні простой.

Четвертий напрям – справжня, а не імітаційна участь громадян. Зараз «громадське обговорення» часто виглядає так: проект рішення вивіщується на сайті на 10 днів, отримується два коментарі (один від працівника адміністрації, другий – невідповідна критика), проводиться формальне «врахування пропозицій», рішення приймається у незміненому вигляді. Громадяни це розуміють і перестають брати участь.

Ефективна участь потребує інших механізмів. Варіант перший: онлайн-платформа з гейміфікацією. Громадянин реєструється, отримує бали за участь в обговореннях, голосуваннях, моніторингу виконання рішень. Накопичені бали дають право пріоритетного розгляду власних звернень або запрошення на закриті зустрічі з керівництвом. Така система мотивує активну участь. Варіант другий: громадський бюджет не символічних 100 тис. грн, а реальних 3-5 млн грн (1% районного бюджету), на які громади реально можуть реалізувати помітні проекти – ремонт дороги, дитячий майданчик, освітлення вулиці. Коли люди бачать, що їхнє голосування має реальні наслідки, залученість зростає експоненційно.

Варіант третій: створення предметних громадських рад не для галочки, а з реальними повноваженнями. Наприклад, рада з ветеранської політики, до

якої входять самі ветерани, громадські організації, волонтери. Ця рада не просто радить, а розробляє проекти рішень у сфері підтримки ветеранів, які адміністрація зобов'язана розглянути та аргументовано відповісти у разі відхилення. Така рада стає партнером влади, а не декорацією.

П'ятий напрям – вимірювання результатів замість підрахунку процесів. Зараз звітність виглядає так: «Проведено 15 нарад, прийнято 43 розпорядження, розглянуто 189 звернень». Але скільки проблем реально вирішено? Наприклад, управління соціального захисту звітує: «Опрацьовано 2000 заяв на субсидії». Але який відсоток заяв задоволено? Скільки родин реально отримали допомогу? Як швидко? Яка частка заявників задоволена якістю обслуговування? Ці показники важливіші за кількість опрацьованих заяв.

Для кожного ключового напрямку потрібна панель з 5-7 показниками результату. Соціальний захист: частка населення, що отримує підтримку, середній час розгляду заяви (цільовий показник – 10 днів замість 25), індекс задоволеності (мінімум 7 з 10). Економічний розвиток: кількість нових робочих місць за рік (ціль – 500), обсяг інвестицій у район (ціль – 50 млн грн), кількість підприємств-початківців (ціль – 30). Адміністративні послуги: середній час очікування (максимум 15 хвилин), частка послуг, наданих вчасно (мінімум 95%), кількість скарг на місяць (максимум 5).

Ці показники щомісяця аналізуються, квартальні тренди обговорюються на розширених нарадах. Якщо показник погіршується два квартали поспіль – це сигнал для управлінського втручання. Важливо: показники мають бути публічними. На сайті адміністрації постійно оновлюється дашборд з ключовими метриками, кожен громадянин може побачити динаміку. Така прозорість дисциплінує адміністрацію та підвищує довіру населення.

Шостий напрям – навчання через практичні кейси замість абстрактних лекцій. Типове підвищення кваліфікації: державний службовець їде на триденний семінар, слухає лекції про «сучасні тенденції публічного

управління», отримує сертифікат, повертається і нічого не змінює у роботі. Ефективність такого навчання близька до нуля.

Альтернативний підхід: раз на квартал адміністрація проводить внутрішній воркшоп з розбору реальних складних рішень. Наприклад, кейс: до адміністрації звернулася громада з проханням підтримати будівництво дитячого садка, але бюджетних коштів недостатньо, місцевий бізнесмен готовий проінвестувати частину коштів за умови надання земельної ділянки під комерційний об'єкт поруч. Як прийняти рішення, яке врахує інтереси громади, не порушить законодавство, залучить інвестора, але не створить конфлікту інтересів? Учасники воркшопу у групах розробляють варіанти рішення, захищають їх, юридичний відділ оцінює законність, фінансовий – економічну доцільність, громадська рада – соціальну прийнятність. Такий формат розвиває навички комплексного аналізу та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Також корисні стажування у приватному секторі. Начальник відділу економічного розвитку проводить тиждень у успішній ІТ-компанії, спостерігає як там приймаються управлінські рішення, які методи планування використовуються, як організована командна робота. Повертається з десятками ідей, частину яких можна адаптувати для публічного управління. Головний спеціаліст відділу фінансів стажується у банку, вивчає методи фінансового аналізу та прогнозування. Такий досвід неоціненний і недоступний у традиційних програмах підвищення кваліфікації.

Сьомий напрям – скорочення бюрократичних ланцюжків через делегування повноважень. Зараз типове рішення проходить шлях: спеціаліст готує проект → начальник відділу перевіряє → заступник голови візує → юридичний відділ дає висновок → головний бухгалтер підтверджує фінансування → керівник апарату погоджує → голова підписує. При 7 погодженнях кожне займає 1-2 дні, загалом 2 тижні на рутинне рішення.

Оптимізація: встановлюються порогові значення. Рішення вартістю до 50 тис. грн приймає начальник управління після узгодження лише з юристом та бухгалтером (3 дні замість 14). Рішення до 200 тис. грн – заступник голови (5 днів). Голова особисто розглядає тільки стратегічні рішення понад 200 тис. грн або такі, що мають суттєвий соціальний вплив. Така система вивільняє час голови для стратегічних питань, а керівники підрозділів отримують реальну відповідальність та можливість швидко реагувати на ситуації.

Водночас впроваджується система постконтролю: щокварталу служба внутрішнього аудиту вибірково перевіряє 10% рішень, прийнятих делегованими повноваженнями, оцінює їх законність, обґрунтованість, результативність. Якщо виявляється системне порушення – повноваження можуть бути тимчасово обмежені до усунення проблем. Така система балансує між оперативністю та контролем якості.

Восьмий напрям – доказове управління через експерименти. Замість запровадження нових підходів одразу на всю територію, спочатку тестуємо їх на обмеженій ділянці. Приклад: адміністрація хоче запровадити нову систему інформування громадян через мобільний додаток. Замість витрат 500 тис. грн на розробку додатку для всього району, запускаємо пілотний проект у двох громадах терміном на 3 місяці з бюджетом 50 тис. грн. Збираємо фідбек користувачів, аналізуємо метрики використання, виявляємо недоліки, вдосконалюємо функціонал. Тільки після успішного пілоту масштабуємо на весь район. Така методика знижує ризики провалу дорогих ініціатив.

Дев'ятий напрям – етика як конкурентна перевага. Громадяни готові співпрацювати з владою, якщо довіряють їй. Довіра базується на передбачуваності та чесності рішень. Конкретний інструмент: кожне важливе рішення супроводжується публічним обґрунтуванням, яке пояснює не тільки «що» і «як», але і «чому». Чому обрано саме цей варіант? Які альтернативи розглядалися? Чому вони відхилені? Хто виграє і хто програє від рішення?

Наприклад, адміністрація вирішує виділити земельну ділянку під будівництво. Замість сухої резолюції на сайті з'являється розгорнуте

пояснення: розглядалося три ділянки, перша відхилена через близькість до заповідної зони, друга – через конфлікт з генпланом громади, третя визнана оптимальною з таких-то причин, інвестор зобов'язується створити такі-то робочі місця та сплатити таку-то суму податків. Така прозорість унеможлиблює спекуляції та підозри у корупції.

Десятий напрям – співробітництво замість конкуренції. Територіальні громади району часто конкурують за обмежені ресурси: субвенції з районного бюджету, увагу інвесторів, проекти донорів. Ця конкуренція контрпродуктивна. Натомість адміністрація може виступити координатором спільних проектів. Приклад: три сусідні громади мають проблему зі збором та утилізацією сміття. Окремо кожна не може дозволити собі сучасний сміттєпереробний комплекс. Адміністрація ініціює створення спільного міжмуніципального підприємства, допомагає залучити кредит ЄБРР, координує будівництво. В результаті всі три громади отримують якісну послугу за прийнятну ціну.

Інший приклад: адміністрація створює районну платформу обміну досвідом, де представники громад щомісяця презентують свої успішні кейси. Одна громада розповідає, як залучила інвестора через спрощення процедур надання земельних ділянок. Інша – як організувала систему вуличного освітлення на сонячних батареях. Треті вчаться на цьому досвіді, адаптують під свої умови. Така система масштабує кращі практики швидше, ніж кожна громада винаходить велосипед окремо.

Реалізація цих напрямів не вимагає революційних змін або величезних бюджетів. Більшість інструментів базуються на переосмисленні існуючих процесів, перерозподілі наявних ресурсів, зміні організаційної культури. Критичним фактором успіху є політична воля керівництва адміністрації та готовність персоналу до змін. Якщо ці умови виконані, реальні результати можна побачити вже через 6-12 місяців: швидші рішення, менше скарг громадян, вища задоволеність персоналу своєю роботою, помітні зміни у розвитку території.

3.2. Шляхи підвищення ефективності прийняття рішень у Хмельницькій РВА

Аналіз діяльності Хмельницької районної військової адміністрації, проведений у попередніх розділах, дозволяє перейти від загальних стратегічних підходів до конкретних, адресних рекомендацій, які враховують специфіку організації, наявні ресурси та реальні обмеження. Ці рекомендації сформульовані на основі виявлених під час практики проблемних зон та орієнтовані на швидку імплементацію без радикальної перебудови системи управління.

Короткострокові заходи (0-6 місяців): швидкі перемоги для зміни культури.

Перша конкретна рекомендація стосується відділу діловодства та контролю, який наразі фіксує 87-92% своєчасного виконання рішень. Проблема не у системі контролю – вона працює добре. Проблема у тому, що контроль фокусується на формальному виконанні, а не на результаті. Пропозиція: впровадити щомісячну аналітичну нараду керівництва ХРВА, на якій обговорюються не стільки невиконані документи, скільки невирішені проблеми.

Механіка наступна: відділ діловодства за тиждень до наради готує не стандартний звіт про відсоток виконання, а тематичний огляд: які 5-7 найбільш критичних проблем залишаються нерозв'язаними попри формально виконані розпорядження. Наприклад, розпорядження про ремонт дороги виконане (проведено тендер, підписано договір), але фактично через затримку підрядника дорога не відремонтована. Формально – 100% виконання, реально – нульовий результат. На нараді обговорюється не хто винен, а що робити: розірвати договір, притягнути підрядника до відповідальності, знайти альтернативне рішення. Така зміна фокусу з процесу на результат радикально змінює характер управлінських рішень.

Друга швидка рекомендація – створення єдиного інформаційного центру для голови адміністрації на базі відділу цифрового розвитку. Наразі

начальник Мадера Тетяна Борисівна фокусується на технічних аспектах цифровізації, але потенціал відділу не використовується для підтримки управлінських рішень. Пропозиція: доручити відділу розробку прототипу управлінського дашборду протягом трьох місяців з бюджетом 30-50 тис. грн (можна використати безкоштовні інструменти типу Google Data Studio або Power BI).

Дашборд має показувати у режимі реального часу: кількість та динаміку звернень громадян з автоматичною кластеризацією по темах (щоб бачити, які питання турбують людей найбільше), виконання районного бюджету з деталізацією по управліннях та відділах, стан виконання ключових розпоряджень голови з червоними прапорцями для критичних затримок, соціальні показники району з порівнянням з минулим роком та середніми по області. Така панель дозволить голові Катеренчуку Анатолію Федоровичу щоранку за 10-15 хвилин оцінювати реальний стан справ замість читання десятків паперових довідок. Після тримісячного пілоту можна вдосконалити функціонал та запустити повноцінну версію.

Третя рекомендація стосується юридичного відділу на чолі з Юзьяк Іриною Вікторівною. Наразі відділ фокусується на юридичній експертизі проектів рішень – це критично важлива функція. Але відділ може робити більше: систематизувати типові управлінські ситуації та розробити шаблони рішень. Наприклад, 60-70% розпоряджень голови стосуються повторюваних ситуацій: виділення земельних ділянок, надання соціальної допомоги, погодження проектної документації, делегування повноважень. Для кожної типової ситуації можна розробити шаблон з варіативними частинами.

Спеціаліст підрозділу просто заповнює шаблон конкретними даними (прізвище, адреса, сума), юрист перевіряє відповідність законодавству за чек-листом (5-7 критичних пунктів), рішення виходить за 1-2 дні замість тижня. Це вивільнить час юридичного відділу для складніших випадків, які потребують творчого підходу. Розробка бібліотеки шаблонів може зайняти 2-

3 місяці роботи одного юриста, але потім дасть кратне прискорення рутинних рішень.

Четверта швидка рекомендація – запуск експериментального інструменту громадської участі у формі щомісячного онлайн-опитування. Відділ інформаційної діяльності та комунікацій може організувати через соціальні мережі (Фейсбук, Телеграм-канали громад) щомісячне опитування за однією конкретною темою. Наприклад, липень – пріоритети ремонту доріг (громадяни голосують за топ-5 доріг з попередньо складеного списку), серпень – розподіл коштів на культурні заходи, вересень – пріоритети соціальних програм.

Ключовий момент: це не дорадчі опитування, а реальні рішення з конкретними наслідками. Адміністрація зобов'язується врахувати результати голосування при прийнятті фінальних рішень (якщо немає законодавчих перешкод). Перші 2-3 місяці участь буде низькою (100-200 голосів), але коли люди побачать, що їхні голоси реально впливають на рішення влади, активність зростатиме експоненційно. За рік можна досягти 2000-3000 активних учасників – це вже суттєва частина дорослого населення району.

П'ята швидка рекомендація – створення інституту внутрішніх експертів. У ХРВА працює понад 60 фахівців, багато з яких мають унікальну експертизу у вузьких питаннях. Наприклад, головний спеціаліст відділу фінансів глибоко розуміється на бюджетному законодавстві, спеціаліст управління соціального захисту – експерт у ветеранських питаннях, працівник архівного відділу на чолі з Шмигельською Людмилою Степанівною знає історію земельних відносин у районі. Ця експертиза наразі використовується фрагментарно.

Пропозиція: створити реєстр внутрішніх експертів з вказівкою сфери компетентності кожного. Коли будь-який працівник готує проект рішення зі складного питання, він може звернутися до експерта за консультацією. Експерт зобов'язаний відповісти протягом робочого дня. Кожна консультація фіксується у системі, наприкінці року 5 найактивніших експертів отримують

грошову премію (10-15 тис. грн) або додаткові дні відпустки. Така система мотивує обмін знаннями та підвищує якість рішень через використання внутрішньої експертизи.

Середньострокові заходи (6-12 місяців): структурні зміни

Шоста рекомендація – пілотний проект проектного управління на прикладі конкретного завдання. Замість теоретичного навчання всієї адміністрації методам проектного менеджменту (дорого і малоефективно), краще запустити один показовий проект, на якому люди навчатимуться практично. Пропонується проект «Комплексний центр послуг для ветеранів».

Проблема наразі: ветеран має звертатися до управління ветеранської політики (начальник Казева Наталія Олександрівна) за одними питаннями, до управління соціального захисту (начальник Москалюк Оксана Василівна) – за іншими, до служби у справах дітей (начальник Остафійчук Наталія Михайлівна) – якщо у нього багатодітна сім'я, плюс взаємодія з центром зайнятості, медзакладами, навчальними закладами. Людина витрачає тижні на збір довідок та відвідування різних установ.

Проектне рішення: створити фізичний або віртуальний центр, де ветеран за один візит (або один дзвінок) отримує комплексну консультацію та допомогу з усіх питань. Для реалізації формується проектна команда з представників всіх залучених підрозділів (6-8 осіб), призначається керівник проекту (можливо, заступник начальника управління ветеранської політики Коваль Оксана Вікторівна), встановлюється термін – 9 місяців від старту до запуску центру. Команда розробляє концепцію, узгоджує з керівництвом, знаходить приміщення, налагоджує міжвідомчу взаємодію, навчає персонал, проводить інформаційну кампанію.

Після успішного запуску цей кейс стає зразком для інших проектів. Учасники команди діляться досвідом з колегами, методологія масштабується на інші завдання. Керівник успішного проекту отримує заохочення (премія, підвищення, публічне визнання), що мотивує інших працівників долучатися до проектної роботи.

Сьома рекомендація – створення аналітичної групи з 2-3 осіб при апараті адміністрації. Не потрібно одразу формувати великий підрозділ. Початковий склад: один досвідчений економіст (можливо, спеціаліст з управління соціально-економічного розвитку на чолі з Ващуком Вадимом Григоровичем), один молодий аналітик даних (можна залучити випускника університету чи навіть студента-магістранта на 0,5 ставки) та один соціолог/спеціаліст зі звернень громадян.

Завдання групи на перші 6 місяців: щомісяця готувати аналітичну записку на 3-5 сторінок, яка висвітлює один стратегічний тренд або ризик. Наприклад, перша записка – аналіз демографічних змін у районі за останні 3 роки з прогнозом наслідків для системи освіти та соціального захисту. Друга записка – дослідження причин відтоку молоді з сільських громад та пропозиції щодо утримання талантів. Третя – аналіз ефективності різних каналів комунікації адміністрації з громадянами. Кожна записка завершується конкретними рекомендаціями для управлінських рішень.

Через 6 місяців керівництво оцінює корисність аналітичної групи. Якщо записки реально впливають на рішення та допомагають запобігати проблемам – група розширюється до 4-5 осіб та отримує більш широкий мандат. Якщо користь неочевидна – аналізується чому, змінюється склад або підхід.

Восьма рекомендація – оптимізація процедур погодження через впровадження паралельного узгодження замість послідовного. Наразі проект рішення проходить етапи послідовно: спочатку начальник відділу, потім заступник голови, потім юридичний відділ, потім головний бухгалтер, і так далі. Кожен етап займає 1-2 дні, загалом 10-14 днів на стандартне рішення.

Альтернативний підхід: проект рішення одночасно направляється всім, хто має візувати (юристу, бухгалтеру, заступнику). Кожен має 3 робочі дні на висновок. Якщо зауважень немає – візує. Якщо є зауваження – повертає ініціатору з конкретними коментарями. Ініціатор доопрацьовує, запускає

другий раунд погодження (теж паралельно). Така система скорочує термін погодження стандартного рішення з 10-14 днів до 3-6 днів.

Для реалізації потрібно: оновити регламент адміністрації (робота юридичного відділу, 2-3 тижні), налаштувати систему «Аскод» для автоматичної паралельної маршрутизації документів (робота відділу цифрового розвитку, 1 місяць), провести інструктаж для всіх працівників (2-3 наради). Економічний ефект: прискорення рутинних рішень у 2 рази, вивільнення часу керівництва для стратегічних питань.

Дев'ята рекомендація – запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для 5 основних напрямів діяльності адміністрації. Не потрібно одразу охоплювати всі 20+ сфер відповідальності – це створить надмірне адміністративне навантаження. Початковий фокус на найбільш критичних:

1. Соціальний захист населення: частка заяв на соціальну допомогу, розглянутих у встановлений термін (цільовий показник – 95%), середній час від подання заяви до отримання допомоги (цільовий показник – 20 днів), індекс задоволеності отримувачів послуг за 10-бальною шкалою (цільовий показник – 7,5).
2. Адміністративні послуги: середній час очікування в черзі у ЦНАП (цільовий показник – максимум 15 хвилин), частка послуг, наданих з першого разу без повернення на доопрацювання (цільовий показник – 90%), кількість скарг на якість обслуговування на місяць (цільовий показник – максимум 3).
3. Фінансова ефективність: відсоток виконання дохідної частини бюджету (цільовий показник – 100%), відсоток освоєння видаткової частини бюджету станом на кінець року (цільовий показник – мінімум 95%), економія від проведення прозорих закупівель порівняно з очікуваною вартістю (цільовий показник – 10%).
4. Взаємодія з громадськістю: кількість активних учасників громадських обговорень на місяць (цільовий показник – 500 осіб), середній час

відповіді на електронні звернення громадян (цільовий показник – максимум 3 дні для типових запитів), частка рішень, прийнятих з врахуванням результатів громадських консультацій (цільовий показник – 60%).

5. Оперативність управління: частка контрольних документів, виконаних вчасно (цільовий показник – 95%), середній термін від виявлення проблеми до прийняття управлінського рішення для критичних ситуацій (цільовий показник – максимум 5 днів), частка рішень, які досягли заявлених цілей через 6 місяців після прийняття (цільовий показник – 80%).

Ці показники щомісяця відстежуються, квартальна динаміка обговорюється на нарадах керівництва, річні результати включаються до публічного звіту адміністрації. Важливо: показники не є інструментом покарання, а інструментом діагностики. Якщо показник погіршується – це сигнал для з'ясування причин та коригування підходів, а не для пошуку винних.

Довгострокові заходи (12-24 місяці): системна трансформація

Десята рекомендація – розробка та впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття рішень на базі існуючої системи «Аскод». Після успішного пілоту управлінського дашборду (рекомендація №2) можна переходити до масштабування. Повноцінна система має включати кілька інтегрованих модулів:

Модуль «Ситуаційна кімната» – інтерактивна карта району з нанесенням у реальному часі всіх значущих подій: звернення громадян з геоприв'язкою (натиснув на маркер – бачиш текст звернення та стан його розгляду), аварійні ситуації та надзвичайні події, об'єкти соціальної інфраструктури з індикацією їхнього стану, результати моніторингу стану доріг, об'єкти інвестиційних проектів. Така візуалізація дозволяє керівництву бачити просторову концентрацію проблем та приймати територіально-орієнтовані рішення.

Модуль «Прогнозування» – автоматизована система виявлення ризиків на основі трендів. Наприклад, система помічає: за останні 3 місяці на 35% зросла кількість звернень щодо проблем з теплопостачанням у громаді Х, водночас бюджет комунального підприємства виконується лише на 60%, а вік котельного обладнання перевищує нормативний на 10 років. Система автоматично генерує попередження: високий ризик аварійної ситуації з теплопостачанням взимку, рекомендує розглянути варіанти превентивних рішень.

Модуль «Симуляція рішень» – інструмент для оцінки наслідків альтернативних рішень. Адміністрація планує виділити 5 млн грн на розвиток доріг. Модуль дозволяє змодельовати кілька сценаріїв: сценарій А – відремонтувати одну важливу міжрайонну трасу, сценарій Б – розподілити кошти між 5 громадами пропорційно до населення, сценарій В – інвестувати у топ-5 доріг за результатами голосування громадян. Для кожного сценарію система прогнозує: скільки громадян отримає покращення, який буде економічний ефект від скорочення часу транспортування, яка соціальна реакція очікується. Особи, що приймають рішення, бачать наслідки кожного варіанту і можуть обрати оптимальний.

Розробка такої системи вимагає інвестицій близько 1-1,5 млн грн (залучення підрядника-розробника) та 12-18 місяців імплементації. Проте ефект від підвищення якості стратегічних рішень окупить витрати протягом 2-3 років. Фінансування можна отримати через державні програми цифрової трансформації або міжнародні донорські проекти.

Одинадцята рекомендація – створення Академії професійного розвитку державних службовців ХРВА. Не окремий підрозділ з штатом, а координаційний механізм для системного навчання персоналу. Академія працює за принципом змішаного навчання: 30% – зовнішні тренери та експерти, 40% – внутрішні експерти адміністрації, 30% – самостійне навчання через онлайн-платформи.

Річна програма Академії включає: щоквартальні воркшопи з розбору складних управлінських кейсів (рекомендація описана у попередньому підрозділі), щомісячні внутрішні семінари, де досвідчені працівники діляться експертизою (наприклад, головний бухгалтер Доброловська Леся Дмитрівна проводить майстер-клас з бюджетного планування для начальників інших відділів), доступ до онлайн-курсів з публічного управління, проектного менеджменту, цифрових навичок через платформи типу Prometheus, Coursera for Government, обмінні візити та стажування у інших органах влади чи приватному секторі (щонайменше 10% працівників щороку), участь у профільних конференціях та форумах з оплатою участі та відрядження за рахунок адміністрації.

Кожен працівник на початку року складає індивідуальний план професійного розвитку, узгоджує з керівником, наприкінці року звітує про виконання. Найактивніші у само розвитку працівники отримують додаткові бали при конкурсах на підвищення або переведення на вищі посади. Така система створює культуру безперервного навчання та мотивує працівників інвестувати в розвиток власних компетенцій.

Дванадцята рекомендація – інституціоналізація механізмів громадської участі через створення Громадської ради при ХРВА з реальними повноваженнями. Наразі при адміністрації можуть діяти різні консультативні органи, але часто вони мають декоративний характер. Пропонується інша модель: Громадська рада з 15-20 членів (представники громадських організацій, експерти, активні громадяни, підприємці) зі строком повноважень 2 роки, що обираються через відкритий конкурс.

Повноваження Ради: розгляд і надання висновків щодо проектів стратегічних рішень адміністрації (адміністрація зобов'язана подати на розгляд Ради всі проекти, що стосуються стратегії розвитку, великих інвестиційних проектів, значних змін у наданні послуг), ініціювання власних пропозицій щодо пріоритетів діяльності адміністрації (адміністрація зобов'язана розглянути та аргументовано відповісти протягом місяця), участь

у оцінці ефективності реалізації управлінських рішень через громадський моніторинг, формування порядку денного для громадських обговорень та публічних звітів керівництва.

Рада збирається щомісяця, засідання транслуються онлайн, протоколи публікуються на сайті. Члени Ради мають пріоритетний доступ до інформації адміністрації (окрім інформації з обмеженим доступом). Така інституціоналізація перетворює громадську участь з епізодичної в систематичну, а саму Раду – з декоративного органу в реального партнера влади.

Тринадцята рекомендація – запровадження щорічної оцінки результативності діяльності адміністрації через незалежний аудит ефективності. Наразі адміністрація звітує сама перед собою: підрозділи звітують перед керівництвом, адміністрація звітує перед обласною адміністрацією. Відсутня зовнішня незалежна оцінка реальної ефективності діяльності.

Пропозиція: щороку залучати незалежну експертну організацію (науково-дослідний інститут публічного управління, профільна громадська організація, консалтингову компанію) для проведення комплексного аудиту ефективності за 5-7 ключовими напрямками діяльності. Аудитори не перевіряють формальне дотримання процедур (це робить внутрішній аудит), а оцінюють реальний вплив діяльності адміністрації на розвиток території та якість життя громадян.

Методологія оцінки включає: аналіз статистичних показників розвитку території, соціологічне опитування репрезентативної вибірки населення щодо задоволеності діяльністю адміністрації, фокус-групи з різними категоріями стейкхолдерів (підприємці, пенсіонери, ветерани, молодь), аналіз конкретних кейсів управлінських рішень методом глибинних інтерв'ю з учасниками процесу. Результатом є публічний звіт з рейтинговою оцінкою за кожним напрямом, виявленням кращих практик та проблемних зон, конкретними рекомендаціями щодо покращення.

Такий незалежний аудит дає об'єктивну картину ефективності, створює стимули для адміністрації покращувати результати, підвищує довіру громадян завдяки прозорості оцінювання. Вартість аудиту – 150-200 тис. грн на рік, що є незначною сумою порівняно з бюджетом адміністрації, але дає неоціненну аналітичну базу для стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Встановлено, що управлінське рішення є свідомим вибором альтернативи, орієнтованим на публічні та національні інтереси, що відрізняє його від рішень у корпоративному менеджменті. Класифікація рішень здійснюється за рівнем (планові, стратегічні, оперативні), суб'єктом (індивідуальні, колегіальні), ступенем структурованості (структуровані, слабкоструктуровані, неструктуровані) та іншими критеріями. Процес прийняття рішень включає етапи діагностики, розробки альтернатив, оцінки, затвердження та контролю, з використанням системного підходу, оптимізаційного моделювання та програмно-цільового методу. Принципи прийняття рішень (законність, об'єктивність, науковість, ефективність, відповідальність, демократизм) формують нормативну основу, тоді як моделі (класична, адміністративна, ірраціональна) відображають раціональний та поведінковий аспекти. Нормативно-правові засади базуються на Конституції України, законах про місцеві державні адміністрації, державну службу та воєнний стан, що визначають компетенцію, відповідальність та вимоги до рішень.

У другому розділі проаналізовано процес прийняття управлінських рішень у Хмельницькій районній військовій адміністрації. Встановлено, що ХРВА як орган виконавчої влади функціонує в умовах адміністративної реформи та воєнного стану, з організаційною структурою, що включає керівництво, апарат та 10 структурних підрозділів зі статусом юридичних осіб. Нормативно-правова база охоплює конституційний, законодавчий,

підзаконний та локальний рівні, забезпечуючи законність рішень. Механізм прийняття рішень включає етапи ідентифікації проблеми, збору інформації, аналізу альтернатив, погодження, затвердження, виконання та контролю, з використанням системи «Аскод» та колегіальних нарад. Ефективність механізму оцінено за критеріями своєчасності (87-92% виконання), законності (98% відповідності), соціальної ефективності (78% задоволених звернень) та прозорості. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (кваліфікований персонал, електронний документообіг) та слабкі (бюрократичні затримки, обмежені ресурси), а також можливості для цифровізації та загрози, пов'язані з воєнним станом.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Стратегічні підходи включають інтелектуальну підтримку рішень через дашборди, створення аналітичних груп, проектне управління, громадську участь, вимірювання результатів, навчання через кейси, делегування повноважень, доказове управління та етичну прозорість. Для ХРВА запропоновано короткострокові заходи (аналітичні наради, шаблони рішень, онлайн-опитування), середньострокові (проектне управління для ветеранських послуг, паралельне погодження, KPI) та довгострокові (інформаційна система підтримки рішень, Академія професійного розвитку, Громадська рада, незалежний аудит). Реалізація цих заходів дозволить скоротити терміни рішень на 30-50%, підвищити результативність на 20-25% та посилити довіру громадян.

Таким чином, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у публічній владі є ключовим фактором модернізації державного управління, що вимагає комплексного поєднання теоретичних підходів, цифрових інструментів, громадської участі та оцінки результатів, забезпечуючи адаптивність органів влади до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Рубльов В.В., Хілуха О.А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. *Академічні візії*. 2022. Випуск 8-9. С. 101-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7090051>
2. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 13-20.
3. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління: вид. 2-ге, доп. і випр. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
4. Одінцова Г.С., Мостовий Г.І., Амосов О.Ю. та ін. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2002. 492 с.
5. Снітчук М.О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc](http://cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta_priynattia.doc) (дата звернення: 06.09.2022).
6. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 13 лютого 2019 року у справі №233/4308/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79883398>
7. Нижник Н. Системний підхід в організації державного управління. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
8. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 39-43. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39
9. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2011. 232 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
11. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

12. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.

13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

14. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

16. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17 лип. 2020 р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20>

17. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>

18. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-1>

19. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>

20. Про Державний реєстр виборців : Закон України від 22 лют. 2007 р. № 698-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-16>

21. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

22. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3814-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12>

23. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : Постанова

Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п>

24. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

25. Питання підвищення кваліфікації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п>

26. Аналітична довідка про розгляд звернень громадян у Хмельницькій районній військовій адміністрації за 2024 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://km-rda.gov.ua/>

27. Офіційний сайт системи електронного документообігу «АСКОД» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://askod.com.ua>

28. Звіт про діяльність Хмельницької районної військової адміністрації за 2024 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://km-rda.gov.ua/>

29. Звіт відділу діловодства та контролю ХРВА про стан виконання контрольних документів за 2024 рік. — Хмельницький, 2024. — 12 с.

30. Звіт юридичного відділу ХРВА про правову експертизу проектів рішень за 2024 рік. — Хмельницький, 2024. — 8 с.

31. Моніторинг задоволеності громадян якістю адміністративних послуг у Хмельницькому районі / Управління соціально-економічного розвитку ХРВА. — Хмельницький, 2024. — 15 с.

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

_____Сергій ЯРОШЕВИЧ

Науковий керівник:

в.о. доцентки кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор
філософії з освітніх,
педагогічних наук

_____Катерина БУРДУВАЛІС

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ