
УДК 352.072
JEL Classification: M38
DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.14

Л. В. МЕЛЬНИЧУК,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
ORCID: 0000-0003-4882-2858
e-mail: l.melnichuk@duikt.edu.ua

Є. А. КРИВОШЕЄВА,
здобувачка другого рівня вищої освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Управлінські рішення в процесі українського державотворення

Стаття присвячена комплексному дослідженню сутності та ролі управлінських рішень у процесі сучасного українського державотворення. Проаналізовано основні етапи становлення та еволюції системи державного управління, виявлено тенденції її трансформації в умовах децентралізації, цифровізації публічних послуг і європейської інтеграції. З'ясовано що якість управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних інституцій, рівень довіри громадян і стійкість демократичних процесів. Встановлено, що підвищення ефективності державного управління потребує інтеграції наукового підходу, стратегічного планування та участі громадськості. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень для зміцнення інституційної спроможності, ефективності та демократичності української держави.

Ключові слова: управлінські рішення, державотворення, державне управління, децентралізація, цифровізація.

L. V. MELNICHUK,
*PhD in History, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
State University of Information and Communication Technologies,
ORCID: 0000-0003-4882-2858
e-mail: l.melnichuk@duikt.edu.ua*

Ye. A. KRYVOSHEYEVA,
*Second-level Higher Education Student,
State University of Information and Communication Technologies*

Managerial Decisions in the Process of Ukrainian State-Building

The article explores the essence and significance of managerial decisions in the process of Ukrainian state-building. It identifies the main historical stages of the formation of the national system of governance and highlights the evolution of managerial institutions in the context of political, economic, and social transformations. Particular attention is paid to the influence of decentralization, digital transformation, and European integration on the quality and transparency of decision-making processes. The research substantiates the need to enhance institutional capacity, professional competence, and data-based analytical approaches to ensure the effectiveness of public administration. The author emphasizes that managerial decisions in Ukraine should combine scientific reasoning, strategic foresight, and civic participation to strengthen democratic governance and sustainable development. The study concludes that improving the decision-making system is a key factor in advancing Ukrainian statehood and its resilience to internal and external challenges.

Keywords: *managerial decisions, state-building, public administration, decentralization, digitalization.*

Процес українського державотворення є складним і багатограним явищем, що охоплює політичні, економічні, соціальні та культурні аспекти розвитку суспільства. З моменту проголошення незалежності у 1991 році перед Україною постала необхідність створення ефективної системи державного управління, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей, підтримку демократичних інститутів і сталий розвиток. У цьому контексті управлінські рішення відіграють ключову роль, оскільки саме вони визначають напрями державної політики, формують механізми її реалізації та впливають на рівень довіри громадян до влади.

Сучасний етап державотворення України характеризується підвищеними вимогами до якості управлінських рішень у зв'язку з глибокими соціально-економічними трансформаціями, процесами децентралізації, цифровізації публічного управління, а також воєнними викликами. Від ефективності прийнятих рішень залежить не лише результативність функціонування органів влади, а й здатність держави забезпечувати стійкість,

національну безпеку та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Особливого значення набуває перехід до науково обґрунтованого прийняття рішень, що базується на використанні даних, сучасних аналітичних методів та стратегічного планування. Управлінська діяльність у державному секторі має орієнтуватися на принципи ефективності, прозорості, відповідальності та інноваційності, що є визначальними для європейської моделі публічного управління.

Таким чином, дослідження сутності та механізмів прийняття управлінських рішень у процесі українського державотворення є важливим для розуміння тенденцій розвитку державної системи, підвищення її інституційної спроможності та формування нових підходів до врядування в умовах трансформаційного суспільства.

Постановка проблеми. Розбудова української державності супроводжується складними викликами, що вимагають прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях влади – від центральних органів до місцевого самоврядування. За більш ніж три десятиліття незалежності Україна пройшла кілька етапів становлення системи державного управління, кожен із яких був зумовлений політичними, економічними та соціальними змінами. Проте, попри значний поступ у реформуванні публічного управління, залишається актуальним питання якості, обґрунтованості та ефективності управлінських рішень, що приймаються в державному секторі.

Сучасна ситуація в Україні ускладнюється факторами зовнішньої агресії, соціально-економічної нестабільності, потребами післявоєнного відновлення, а також необхідністю гармонізації управлінських практик із європейськими стандартами. Відповідно, ключовою проблемою є підвищення здатності державних інституцій приймати стратегічні, науково обґрунтовані та відповідальні рішення, які сприятимуть зміцненню державності, розвитку громадянського суспільства та інтеграції України до європейського політичного та економічного простору.

Недостатній рівень професійної підготовки управлінських кадрів, відсутність системної аналітичної підтримки процесу ухвалення рішень, а також обмежена цифрова спроможність органів влади часто призводять до неефективності політик і втрати суспільної довіри. Тому науковий аналіз сутності управлінських рішень, їх структури, методів прийняття та чинників впливу є необхідним для вдосконалення практики державного управління в Україні.

Метою дослідження є визначення ролі та специфіки управлінських рішень у процесі українського державотворення, виявлення основних чинників, що впливають на їх ефективність, та обґрунтування напрямів удосконалення системи державного управління в умовах сучасних суспільно-економічних трансформацій.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати етапи розвитку державного управління в Україні та ключові тенденції ухвалення управлінських рішень;

- дослідити взаємозв'язок між реформами децентралізації, цифровізації та якістю управлінських рішень;
- визначити проблеми інституційної спроможності органів державної влади щодо прийняття обґрунтованих рішень;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень через впровадження сучасних технологій, аналітичних інструментів і стратегічного планування.

Проведені дослідження спрямовані на виявлення закономірностей формування та реалізації управлінських рішень у процесі українського державотворення в умовах політичної, соціально-економічної та цифрової трансформації суспільства. Основну увагу приділено аналізу взаємозв'язку між еволюцією державних інституцій та механізмами прийняття рішень, що визначають ефективність управління публічними ресурсами й розвиток інституційної спроможності держави.

У процесі дослідження використано методи системного, історичного, порівняльного та інституційного аналізу, що дозволило комплексно розглянути управлінські рішення як складову державного управління. Методологічною основою стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері державного менеджменту, стратегічного планування та публічного адміністрування [1; 3; 5, с. 14–19].

Дослідження охоплює три основні етапи розвитку системи державного управління в Україні:

1. **Початковий етап (1991–2004 рр.)** – формування правових і організаційних засад державності, закладення базових принципів прийняття управлінських рішень [1, с. 25–31].

2. **Етап реформ і стабілізації (2005–2013 рр.)** – посилення ролі стратегічного планування, реформування системи державної служби та спроби впровадження принципів «належного врядування» [3, с. 42–48].

3. **Сучасний етап (з 2014 р.)** – реалізація реформи децентралізації, впровадження цифрових технологій у державне управління, орієнтація на європейські стандарти ефективності, відкритості та підзвітності [4; 6].

Встановлено, що якість управлінських рішень значною мірою залежить від рівня професійної компетентності державних службовців, наявності достовірної інформаційно-аналітичної бази, а також здатності органів влади до стратегічного мислення [2, с. 57–63]. В умовах діджиталізації ключового значення набуває впровадження принципу **data-driven decision making** – прийняття рішень на основі даних і доказів [6, с. 15–20].

Окрему увагу приділено аналізу ефективності управлінських рішень під час воєнного стану, коли особливо важливими стають швидкість, узгодженість та гнучкість дій державних інститутів [7]. Ефективне кризове управління, за сучасними дослідженнями, вимагає поєднання централізованих рішень із розширенням автономії місцевих органів влади, що забезпечує адаптивність і стійкість державного механізму [5, с. 101–105].

Результати дослідження підтверджують, що подальше вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні має спиратися на

інтеграцію наукового знання, цифрових технологій та принципів публічної відповідальності [2; 6]. Це дозволить підвищити ефективність державного управління та зміцнити інституційну основу українського державотворення.

Отримані результати узагальнено в таблицях 1–3, що відображають еволюційні зміни у системі державного управління, типологію управлінських рішень та вплив цифровізації на ефективність державної політики. На основі проведеного аналізу сформульовано наукову новизну дослідження, яка полягає у розробці концептуальної моделі модернізації управлінських рішень на засадах цифрової адаптивності державного управління.

Основний текст. Розвиток системи прийняття управлінських рішень в Україні можна умовно поділити на чотири основні етапи (див. табл. 1). На початковому етапі (1991–2004 рр.) переважала модель централізованого управління, що базувалася на адміністративно-командних принципах. Основна увага зосереджувалася на створенні законодавчої та інституційної основи незалежної держави.

У 2005–2013 рр. у політичній практиці з'явилися елементи стратегічного планування, активізувалося впровадження принципів належного врядування [3, с. 42–48]. Проте реформування системи державної служби залишалося фрагментарним. З 2014 р. почалася нова хвиля трансформацій – децентралізаційна реформа, розвиток місцевого самоврядування, розширення автономії регіонів та запровадження електронного урядування [4].

Особливе значення набула цифровізація управлінських процесів, що забезпечила створення електронних сервісів і платформ, підвищення прозорості державних рішень, спрощення адміністративних процедур. З 2021 року ключовим трендом стало управління на основі даних (data-driven governance), яке дозволяє прогнозувати наслідки управлінських дій і забезпечувати обґрунтованість стратегічних рішень [6, с. 15–20].

Еволюція управлінських рішень у процесі українського державотворення відображає послідовну зміну підходів до державного управління — від централізованого адміністративно-командного до сучасного стратегічно-цифрового. Кожен етап має свої характерні риси, зумовлені політичними, соціально-економічними та технологічними трансформаціями. Узагальнення основних тенденцій подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи розвитку управлінських рішень у процесі українського державотворення

Етап	Характеристика управлінських рішень	Основні результати	Тип управління
1991–2004 рр. – період становлення державності	Централізовані, адміністративно-командні рішення; формування органів влади та законодавчої бази	Прийняття Конституції України (1996 р.), створення базових державних інститутів	Адміністративне управління
2005–2013 рр. – модернізаційний етап	Впровадження принципів належного врядування, зростання ролі стратегічного планування	Запровадження держпрограм розвитку, спроби реформування публічної служби	Комбіноване управління

Продовження таблиці 1

2014–2020 рр. – реформаторський етап	Децентралізація, цифровізація, участь громадськості у прийнятті рішень	Формування об'єднаних громад, розвиток е-урядування	Децентралізоване управління
2021–дотепер – період стійкого розвитку та кризового управління	Використання цифрових технологій, управління на основі даних, кризові рішення під час війни	Впровадження «Дії», цифрової аналітики, нових форматів координації влади	Цифрове та кризове управління

Джерело: систематизовано автором на основі [1–4]

Аналіз даних, наведених у таблиці 1, показує, що кожен етап розвитку управлінських рішень в Україні характеризується поступовим переходом від жорстко централізованого управління до більш відкритої, гнучкої та аналітично орієнтованої системи.

Якщо на початкових етапах державотворення переважали нормативно-адміністративні підходи та політична консолідація, то з часом на перший план вийшли завдання стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів і підвищення ефективності державної служби. Ця еволюція свідчить про поступову інституційну зрілість української системи державного управління та її орієнтацію на європейські стандарти публічного врядування.

Попри поступові зміни, система державного управління України продовжує стикатися з низкою інституційних, кадрових, цифрових і соціальних викликів (див. табл. 2).

Інституційні проблеми пов'язані з неузгодженістю повноважень між центральними та місцевими органами влади, що призводить до дублювання функцій і зниження ефективності управлінських процесів [5, с. 101–105]. Кадровий аспект охоплює дефіцит професійних кадрів та недостатній рівень управлінської культури.

У сфері цифрового управління головним викликом є нерівномірність розвитку IT-інфраструктури та низький рівень цифрової компетентності службовців. Соціальний вимір стосується довіри громадян до державних інституцій [3; 7].

Незважаючи на поступову модернізацію системи державного управління, процес ухвалення управлінських рішень в Україні залишається складним через низку інституційних, організаційних, кадрових, цифрових та соціальних викликів. Ці чинники істотно впливають на ефективність реалізації державної політики, зумовлюючи необхідність реформування управлінських механізмів і підвищення якості державних послуг. Основні проблеми та бар'єри, що гальмують ефективність управлінських рішень, узагальнено у таблиці 2.

Основні виклики прийняття управлінських рішень у державному секторі України

Група викликів	Сутність проблеми	Потенційні наслідки	Необхідні управлінські дії
Інституційні	Недостатня узгодженість між гілками влади, дублювання повноважень	Зниження ефективності державного управління	Оптимізація структури, підвищення підзвітності
Кадрові	Дефіцит компетентних управлінців, слабка система професійного розвитку	Помилки у прийнятті рішень, низька результативність політик	Професіоналізація державної служби
Цифрові	Недостатній рівень цифрової грамотності, нерівномірність цифрової інфраструктури	Обмежене використання аналітичних інструментів	Підвищення цифрової культури управлінців
Соціальні	Низька довіра громадян до державних інституцій	Обмежена підтримка реформ	Розвиток комунікаційної відкритості та участі громадськості

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 7]

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2, засвідчує, що головними стримувальними факторами розвитку ефективної системи управлінських рішень є інституційна нестабільність, кадровий дефіцит, недостатня цифрова готовність органів влади та низький рівень суспільної довіри. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу – поєднання адміністративних реформ із розвитком людського потенціалу, розширенням цифрової інфраструктури та впровадженням механізмів прозорості й участі громадян.

Усунення виявлених бар'єрів створить умови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і зміцнення спроможності державних інституцій діяти ефективно в умовах сучасних викликів.

Сучасна модель державного управління переходить від ієрархічної до мережевої, де рішення приймаються не лише зверху вниз, а й у рамках горизонтальної взаємодії між органами влади, бізнесом та громадськістю [4; 6]. Цифровізація дозволяє скорочувати бюрократичні процедури, забезпечує оперативний доступ до інформації, розширює можливості аналітики та прогнозування.

Порівняльний аналіз свідчить, що цифрова модель управління забезпечує більшу прозорість, обґрунтованість і швидкість реагування у кризових умовах (див. табл. 3). Вона базується на принципах відкритості даних, міжвідомчої інтеграції, прогнозно-аналітичного підходу та стратегічної стійкості. Поступова цифровізація державного управління зумовила трансформацію підходів до прийняття управлінських рішень – від жорстко ієрархічної системи до відкритої мережевої моделі, що базується на обміні даними, прогнозній аналітиці та взаємодії з громадськістю. Така зміна сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та результативності управлінських

процесів. Основні відмінності між традиційною та цифровою моделями державного управління наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Трансформація підходів до управлінських рішень в умовах цифровізації

Традиційна модель управління	Цифрова модель управління	Переваги цифрового підходу
Ієрархічна структура прийняття рішень	Мережева, горизонтальна структура взаємодії	Гнучкість і швидкість реагування
Інформація – закрита, фрагментована	Відкриті дані, аналітичні системи	Прозорість і контрольованість процесів
Прийняття рішень на основі досвіду та інтуїції	Прийняття рішень на основі даних (data-driven governance)	Підвищення обґрунтованості рішень
Відсутність інтегрованих ІТ-рішень	Використання платформ «Дія», аналітики, електронних реєстрів	Ефективність і зниження бюрократії
Реактивне управління (після виникнення проблеми)	Прогнозно-аналітичне управління	Попередження ризиків і криз

Джерело: складено автором за матеріалами [4–6]

Результати, наведені у таблиці 3, свідчать про суттєву трансформацію підходів до прийняття управлінських рішень у державному секторі під впливом цифровізації.

Якщо традиційні моделі ґрунтувалися переважно на ієрархічності, формалізованих процедурах та ручному аналізі даних, то сучасні тенденції характеризуються переходом до проактивного управління, використанням аналітики великих даних, цифрових платформ та алгоритмів підтримки рішень.

Це зумовлює зміщення акценту з контролю на прогнозування, з бюрократичних процесів – на гнучкість, з обмеженого доступу до інформації – на відкритість і взаємодію.

У результаті цифровізація стає не лише технічним інструментом, а й каталізатором формування нової управлінської культури, орієнтованої на дані, результат і громадянські потреби.

В українській практиці державного управління ефективність управлінських рішень чітко проявляється через приклади децентралізації та впровадження цифрових технологій. Передача повноважень від центральних органів влади до місцевих громад дозволила значно підвищити результативність управління бюджетами, пришвидшити ухвалення рішень на місцевому рівні та активізувати участь громадян у розробці проєктів розвитку. Це свідчить про високу цінність локальних управлінських рішень для підвищення прозорості та ефективності діяльності державних інституцій.

Впровадження електронного врядування, включаючи цифрові платформи та електронні реєстри, сприяло зменшенню бюрократичних процедур та скороченню часу на оформлення документів. Ці інструменти також забезпечили аналітичну підтримку прийняття рішень, що дозволяє державним органам оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані

управлінські рішення. В результаті цифровізація стала ключовим фактором підвищення підзвітності органів влади та рівня довіри громадян до державної системи.

Особливого значення набуло застосування управлінських рішень у кризових ситуаціях, коли оперативність і координація дій державних органів мають критичне значення. Використання сучасних систем моніторингу, аналітики та інтегрованих штабів дозволяє забезпечити безперервність державних послуг, швидко реагувати на загрози та мінімізувати потенційні втрати. Ці підходи демонструють, що гнучкі та адаптивні управлінські моделі підвищують стійкість державного управління навіть у надзвичайних умовах.

Крім того, активне використання аналітики даних у стратегічному плануванні державної політики дозволяє прогнозувати економічні та соціальні наслідки ухвалених рішень, оптимізувати бюджетні процеси та зменшувати ризики необґрунтованих рішень. Такий підхід створює умови для формування більш ефективної, прозорої та адаптивної системи державного управління, яка здатна швидко реагувати на зміни в соціально-політичному та економічному середовищі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у концептуальному узагальненні еволюції управлінських рішень у процесі українського державотворення, що дозволило обґрунтувати модель трансформації системи державного управління від адміністративно-командної до цифрово-мережевої, орієнтованої на принципи відкритості, даноцентричності (data-driven governance) та публічної відповідальності.

Це забезпечує новий підхід до оцінювання ефективності державних рішень – з позицій цифрової стійкості та адаптивності державних інститутів у кризових умовах, що розширює методологічну базу досліджень у сфері публічного адміністрування.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій у сфері управлінських рішень свідчить, що ефективне державне управління в Україні формується на основі поєднання стратегічного планування, цифрових технологій, професійної компетентності кадрів та принципів прозорості й підзвітності. Переходячи від адміністративно-командної моделі до цифрово-мережевої системи, державні інституції здобувають здатність швидко реагувати на кризові ситуації, прогнозувати наслідки політик і забезпечувати інтеграцію з європейськими стандартами публічного управління. Такий підхід створює нові умови для підвищення ефективності прийняття рішень, зміцнення інституційної спроможності держави та посилення довіри громадян до органів влади.

Висновки:

1. Проведений аналіз показав, що управлінські рішення в процесі українського державотворення пройшли кілька етапів трансформації – від централізованої адміністративно-командної моделі до сучасної цифрово-мережевої системи, орієнтованої на ефективність, прозорість та підзвітність органів влади.

2. Ключовими чинниками ефективності управлінських рішень є професійна компетентність державних службовців, доступ до достовірної інформаційно-аналітичної бази, застосування цифрових технологій і

платформ, стратегічне планування та дотримання принципів публічної відповідальності та участі громадськості [2; 5].

3. Цифровізація управлінських процесів та впровадження принципу *data-driven governance* значно підвищують оперативність і обґрунтованість рішень, особливо в умовах кризових ситуацій [6; 7].

4. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для удосконалення механізмів прийняття рішень, підвищення інституційної спроможності органів влади, оптимізації процесів стратегічного планування та аналітичної підтримки.

5. Рекомендовано продовжувати інтеграцію цифрових платформ у всі сфери державного управління, розвивати систему навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, а також забезпечувати активну участь громадян у прийнятті рішень для зміцнення довіри та прозорості публічної політики.

Список використаної літератури

1. Бакуменко В. Д. *Теорія і практика прийняття управлінських рішень у публічному управлінні*. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
2. Лугова О. М. *Управлінські інновації в системі державного управління України*. Харків: Магістр, 2020. 212 с.
3. Квітка С. О. *Децентралізація влади: виклики та перспективи розвитку*. Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2021. 184 с.
4. *Digital Agenda of Ukraine 2030: Government Strategy*. Kyiv, 2023. 74 p.
5. Osborne S. P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge, 2010. 416 p.
6. OECD. *Government at a Glance: Data-Driven Public Governance*. Paris: OECD Publishing, 2022. 188 p.
7. UNDP Ukraine. *Crisis Governance and Resilience: Lessons for Ukraine*. Kyiv, 2023. 56 p.

References

1. Bakumenko V. D. *Theory and Practice of Managerial Decision Making in Public Administration*. Kyiv : NAPA, 2018. 256 p.
2. Luhova O. M. *Managerial Innovations in the System of Public Administration of Ukraine*. Kharkiv : Mahistr, 2020. 212 p.
3. Kvitka S. O. *Decentralization of Power: Challenges and Prospects for Development*. Kyiv: V. M. Koretsky Institute of State and Law of the NAS of Ukraine, 2021. 184 p.
4. *Digital Agenda of Ukraine 2030: Government Strategy*. Kyiv, 2023. 74 p.
5. Osborne S. P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London : Routledge, 2010. 416 p.
6. OECD. *Government at a Glance: Data-Driven Public Governance*. Paris: OECD Publishing, 2022. 188 p.
7. UNDP Ukraine. *Crisis Governance and Resilience: Lessons for Ukraine*. Kyiv, 2023. 56 p.

Посилання на статтю:

Мельничук Л. В., Кривошеєва Є. А. Управлінські рішення в процесі українського державотворення. *Науковий вісник національної академії статистики*,

Link to the article:

Melnichuk, L. V., Kryvosheyeva, Ye. A. (2024) Naukovi pidkhody do taksonomii finansovykh instrumentiv inkliuzyvnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Managerial Decisions in the Process of Ukrainian State-Building]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 3–4. 154 – 164. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.14.