



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-1>

**С. І. Богуславська, Р. М. Черненко**

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765> – Богуславська С. І.

<https://orcid.org/0009-0007-5556-3643> – Черненко Р. М.



[natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com)

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Статтю присвячено дослідженню проблем забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Основна увага приділяється характеристиці основних чинників, що впливають на якість і результативність управлінських рішень. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення рівня управлінської ефективності для стабілізації економічних процесів, зміцнення інститутів демократичної влади та зростання довіри громадян до державних органів. Метою статті є виявлення, конкретизація та узагальнення ключових проблем, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень у владних структурах. Аналізуються існуючі наукові підходи до прийняття рішень у сфері публічного управління та визначаються фактори, що спричиняють труднощі в цьому процесі. У статті окреслено низку проблем, що впливають на ефективність управлінських рішень, серед яких: бюрократія в управлінських процесах, недостатня аналітична й інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень, вплив політичного суб'єктивізму, корупційні ризики, низький рівень компетентності управлінського персоналу, слабка взаємодія з громадськістю, обмежені фінансові та ресурсні можливості. Підкреслено фактор впливу воєнних ризиків на процеси прийняття рішень та необхідність адаптації управлінських підходів у царині публічного управління до кризових умов.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації основних проблем прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану та в розробленні рекомендацій щодо їхнього подолання. Запропоновані авторами підходи спрямовані на підвищення ефективності державного управління через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію управлінських процесів, розвиток компетенцій державних службовців і покращення комунікацій між владою та громадськістю. Результати дослідження можуть бути використані в практиці публічного управління для вдосконалення процесу прийняття рішень та формування ефективних управлінських стратегій. Запропоновані рекомендації сприятимуть зміцненню демократичних інститутів і підвищенню якості державного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, органи публічної влади, управлінські рішення, ефективність управління.

**S. I. Bohuslavska, R. M. Chernenko**

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine*

## PROBLEMS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN PUBLIC AUTHORITY BODIES

Article is devoted to the study of the problems of ensuring the effectiveness of managerial decision-making in public authorities. The main attention is paid to the characteristics of the main factors that affect the quality and effectiveness of managerial decisions. The relevance of the topic is due to the need to increase the level of managerial efficiency to stabilize economic processes, strengthen the institutions of democratic government and increase citizens' trust in state bodies. The purpose of the article is to identify, specify and generalize key problems that affect the effectiveness of managerial decision-making in government structures. Existing

scientific approaches to decision-making in the field of public administration are analyzed and factors that cause difficulties in this process are identified. The article outlines a number of problems that affect the effectiveness of managerial decisions, including: bureaucratization of managerial processes, insufficient analytical and information support for managerial decision-making, the influence of political subjectivism, corruption risks, low level of competence of managerial personnel, weak interaction with the public, limited financial and resource capabilities. The factor of influence of military risks on decision-making processes and the need to adapt management approaches in the field of public administration to crisis conditions is emphasized.

The scientific novelty of the study lies in the systematization of the main problems of management decision-making under martial law and the development of recommendations for their overcoming. The approaches proposed by the authors are aimed at increasing the efficiency of public administration through the introduction of innovative technologies, optimization of management processes, development of competencies of civil servants and improvement of communications between the authorities and the public. The results of the study can be used in public administration practice to improve the decision-making process and the formation of effective management strategies. The proposed recommendations will contribute to the strengthening of democratic institutions and the improvement of the quality of public administration.

**Key words:** public administration, public authorities, management decisions, management efficiency.

**Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями.** Досягнення та підтримання високого рівня ефективності прийняття управлінських рішень в органах місцевої та державної влади є важливими умовами для стратегічного розвитку країни, посилення її позиції на міжнародній арені, підвищення рівня добробуту населення та зміцнення інститутів демократичної влади. Однак ефективність прийняття управлінських рішень на державному рівні потребує професійного підходу їх ініціаторів та виконавців до цього процесу, а також використання сучасних інноваційних та, подекуди, цифрових технологій, прозорості комунікативних зв'язків і фокусування уваги державних службовців на найбільш резонансних та актуальних суспільних потребах під час прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Метою прийняття зважених управлінських рішень у сфері публічного управління й адміністрування має бути підвищення рівня якості державного управління в різних царинах у стратегічній перспективі та зміцнення довіри населення до владних структур та їх дій, особливо в реаліях воєнного часу. В умовах соціально-економічних трансформацій державна влада покликана вжити заходів щодо стабілізації економічних процесів і досягнення цілей сталого розвитку; забезпечити соціальну стабільність у суспільстві й підвищення соціального добробуту та стану економічної безпеки громадян. Однак на цьому шляху існує безліч проблем, частина з яких може бути ідентифікована й ефективно вирішена, а інша частина виникає та існує незалежно від бажання та можливостей державних органів влади. Проте знати та розуміти фактори впливу на забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади важливо для управлінців на різних посадах державних служб. Отже, порушені в дослідженні

питання мають тісний зв'язок з актуальним практичним завданням пошуку шляхів підвищення рівня ефективності функціонування державних органів влади під впливом ризиків воєнного часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій із цієї проблеми.** У контексті цього дослідження заслуговують на увагу публікації наукових доробків таких сучасних вчених, як Коваль Я. С., яка пропонує загальну характеристику моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України [3], Палій С., що вивчає сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення в контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України) [8], Гордіня Н. Д., що визначає психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні [2], Попадинець І. Р., що опікується питаннями прийняття управлінського рішення щодо діагностики та планування самоосвіти керівників державної служби [9], Макуха С. М., що розглядає рішення як інструмент реалізації влади в системі публічного управління й адміністрування [4], Пугач А. М., Мареніченко В. В., які досліджують сучасні технології розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця [10], Мальцева А. М., яка характеризує стан функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних службовців [5], Овечкіна О. А., Колесник Т. В., Арбузова Т. В., Чайка М. О., які займаються пошуком шляхів підвищення ефективності прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу [7], Бугас Н. В., Мірошніченко А. В., які здійснюють

аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану [1], Никифоров А. Є., який пропонує підходи до оцінювання результату та ефективності публічних управлінських рішень [6].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Аналіз наукових публікацій [1–10] дав змогу дійти висновку, що і в мирний час, і в умовах воєнного стану існують численні проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Значимість таких рішень є дуже високою, а ціна помилки під час їх прийняття може бути катастрофічною в окремих контекстах державного управління. Тому виникає потреба в узагальненні поточних проблем прийняття управлінських рішень державними службовцями з урахуванням реалій публічного управління під впливом ризиків війни.

**Метою дослідження** є виявлення, конкретизація та узагальнення проблем забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, щоб у перспективі запропонувати шляхи усунення чинників виникнення окреслених проблем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На теоретико-методичному рівні науковці розуміють управлінське рішення як діяльність, спрямовану на переведення об'єкта управління суб'єктом управління в бажаний функціональний стан; одночасно це і процес, і результат аналізу інформації, даних, прогнозування, оптимізації та вибору поведінкової альтернативи з багатьох можливих способів досягнення суб'єктом управління попередньо поставленої мети. Управлінське рішення є елементом творчого процесу персоналу, його конкретні параметри пов'язані з вольовою дією керівника, який вчиняє дії на основі попередньо отриманих них знань, досвіду, навичок, компетенцій, інформації, розрахунків та очікуваної ефективності й результативності від прийняття певного рішення, яке і визначає подальший вибір мети на стратегічну або короткострокову перспективу [8, с. 168].

На формування управлінських рішень органу державної влади має вплив багато різноманітних факторів, зокрема ступінь ризику, часовий ресурс, рівень підтримки керівника колективом, особисті якості керівника та політика, запроваджена в організації корпоративна культура [3]. Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень, зокрема в органах публічного управління, на сучасному етапі державотворення лишається одним із найбільш актуальних управлінських завдань, зважаючи на наростаючу конку-

ренцію в різноманітних сферах життєдіяльності суспільства, ризики воєнного часу, посилення соціально-політичної та економічної нестабільності в Україні. Кожний орган державної влади несе персональну відповідальність за ефективність і результативність розробки та прийняття управлінських рішень [8, с. 167].

Мальцева А. М. вважає, що проблемним аспектом державного управління й адміністрування в сучасних умовах є те, що на процес прийняття управлінських рішень істотно впливають особисті якості державного службовця, зокрема його знання, навички та вміння, професіоналізм і наявний життєвий досвід, особливості складу характеру, темперамент, симпатії та антипатії в колективі, уподобання, хобі, смаки, розуміння особистого престижу й іміджу тощо, а також емоційний стан, фізичне самопочуття, настроїв, втоми або активності [5, с. 43]. Крім того, на якість процесу прийняття управлінських рішень та їх ефективність в органах публічної влади у воєнний час безпосередньо чинять вплив такі суб'єктивні психологічні характеристики державного службовця, як: емоційна стійкість та стресостійкість, психологічний і мотиваційний профілі, морально-вольові якості, здатність і жага до ризику, підходи та моделі прийняття рішень, стиль менеджменту, індивідуально-психологічні якості публічних управлінців, тощо [2, с. 56]. Натепер до державних службовців в Україні висуваються високі вимоги щодо їхньої компетенції під час виконання своїх обов'язків, а також до рівня їх фахової підготовки. Ці вимоги ускладнюють і збільшують ступінь відповідальності, відчуття напруженості, невпевненості щодо професійної майстерності, необхідних для якісного виконання публічними управлінцями службових обов'язків і завдань [9, с. 110].

У царині публічного управління й адміністрування на зміст і характер управлінського рішення значно впливають обставини, у яких воно приймається, – воєнні ризики, політичні умови, глобальна обстановка, стан економіки, рівень соціальної напруги, рівень складності рішення, ступінь відповідальності за його реалізацію, місце цього рішення в перебігу управлінського процесу, наявність чи відсутність управлінських альтернатив, масштабність рішення, наявність часу та ресурсів для аналізу ситуації [4, с. 136].

Пугач А. М., Мареніченко В. В. наголошують на тому, що «сучасний публічний службовець – це людина, яка виконує свої професійні обов'язки в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Тому важливими є не лише розуміння закономірностей соціально-економічних процесів, а й робота

з інформацією, планування та прогнозування діяльності свого підрозділу, уміння працювати з людьми» [10, с. 142–143].

Для оцінювання рівня ефективності рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління й адміністрування використовують показники кінцевого результату, безпосереднього результату та використання ресурсів [4, с. 140]. Ефективне управлінське рішення має задовольняти таким вимогам: обґрунтованість, оптимальність, правомірність, своєчасність, комплексність, гнучкість [7, с. 74]. Визначаючи ефективність управлінського рішення, державним службовцям слід виходити з таких чинників: цілей оцінювання, функціональних компетенцій працівників органів публічного управління, особливостей організації функціонування служб, суб'єктів прийняття управлінських рішень, потреб та інтересів населення, бізнесу, держави [6, с. 127].

Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану має певні характерні особливості розвитку [1]. Як зазначає Коваль Я. С., «складність завдань органів державної влади при формуванні управлінських рішень потребує застосування системного підходу. Він покликаний сприяти виробленню найефективніших методів планування і прийняття рішень в усіх сферах державної діяльності» [3]. Системний підхід доцільно використовувати і під час узагальнення проблемних аспектів формалізації та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади.

Узагальнити основні проблеми, які впливають на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень, в органах державної влади можна у формі такого переліку. По-перше, це високий рівень бюрократії у функціональних процесах та бюрократична інертність під час захисту інтересів громадян, які виявляються в надмірному рівні формалізації управлінських процесів і суттєво уповільнюють прийняття рішень, а також знаходять прояв у великій кількості регуляторних та узгоджувальних процедур, перебіг яких займає багато часу та суттєво стримує оперативність управлінських дій. По-друге, сфера публічного управління й адміністрування відчуває суттєву недостатність аналітичної та інформаційної підтримки, тоді як бізнес стрімко слідує новим тенденціям, у тому числі в царині менеджменту. Державні службовці відчувають брак якісних даних та інформаційного контенту для ухвалення професійних рішень, а також не завжди мають достатній рівень цифрової грамотності для самостійного пошуку даних і критичного їх опрацювання, що уповільнює процеси цифровізації та автоматизації прийняття

управлінських рішень у сфері публічного управління. По-третє, політичний вплив і суб'єктивізм у галузі державної служби пояснюється пріоритетністю політичних інтересів окремих кіл над об'єктивними соціальними або економічними потребами. З іншого боку, відчутним є вплив попুলізму на прийняття управлінських рішень – тобто ситуація, коли державні служби прагнуть задовольнити інтереси та потреби більшості, навіть якщо вони не є раціональними або своєчасними і можуть мати негативні наслідки для стратегічних цілей держави в глобальному просторі. Четверта проблема – це корупційні ризики, які походять із факту існування приватних інтересів та їх впливу на прийняття управлінських рішень на державному рівні. Цей фактор виявляється в суттєвому впливі власників бізнесу та великих капіталів на державотворення та процес управління державою. Крім того, непрозорість поетапності прийняття стратегічних і тактичних рішень на державному рівні може мати катастрофічні наслідки для розвитку суспільства та державної політики в цілому. П'ятий проблемний аспект – це низький рівень компетентності та неактуальні компетенції управлінського персоналу, які виявляються у відсутності сучасних ефективних підходів до менеджменту під час виконання державних функцій, а також в обмеженості можливостей для навчання та розвитку державних службовців у професійній площині. Шостий аспект – це недостатня взаємодія публічних служб із громадськістю, низький рівень інформаційної прозорості їх діяльності та недостатній рівень залучення громадськості та публічних організацій до процесу прийняття владних рішень у державних службах, а також відсутність механізмів зворотного зв'язку, публічного моніторингу та громадського контролю за реалізацією прийнятих рішень. Сьома проблема – це матеріальні фінансові та ресурсні обмеження, характерні для діяльності державних органів влади. Брак бюджетних коштів стає на заваді впровадженню ефективних управлінських рішень, а також автоматизації та цифровізації процесів комунікації та документообігу в державних структурах. Відсутність або застарілість матеріально-технічної бази, що використовується органами влади, також не дають змоги оптимізувати бізнес-процеси та перевести їх у цифрову площину. Останній ідентифікований нами проблемний момент у публічному менеджменті – це наявність опору змінам з боку державних службовців та інертність системи управління персоналом у державних структурах. Консерватизм державного апарату породжує страх державних службовців, які часто є людьми старшого та похилого віку, перед інноваційними транс-

формаціями та змінами шляхів реалізації векторів їх професійної діяльності. Низька адаптивність державних службовців до нових умов і сучасних управлінських практик також пояснюється недостатнім рівнем інформатизації та фахової підготовки працівників державних служб.

Отже, для підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень у царині публічного управління й адміністрування потрібно усунути бюрократизацію управлінських процедур, покращити якість аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, запровадити сучасні цифрові технології для управління та комунікації, активізувати боротьбу з корупцією та непотизмом на різних рівнях державної та місцевої влади, а також підвищувати рівень фахової компетентності працівників державних служб.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Вирішення проблем забезпечення ефективності управлінських рішень у органах публічної влади можливе шляхом активізації використання сучасних цифрових технологій, підвищення рівня компетентності державних службовців, збільшення прозорості механізмів і процесів публічного менеджменту для широких верств громадськості та залучення представників суспільства до цього процесу. Тільки за умови комплексного підходу можна зробити державне управління та прийняття рішень у царині публічного адміністрування гнучким, результативним, ефективним і орієнтованим на першочергові потреби та інтереси суспільства.

Вплинути на підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень можна шляхом запровадження сучасних методів менеджменту в царину публічного управління й адміністрування, зокрема, через використання проєктного менеджменту, інструментів стратегічного планування, принципу орієнтації на управління за результатами, встановлення КРІ для державних службовців. Підвищення компетентності управлінського персоналу можна досягти шляхом запровадження навчальних програм і тренінгів для державних службовців, а також засобами інтеграції системи оцінювання досягнутих результатів щодо ефективності прийнятих ними рішень до управлінських процесів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці шляхів усунення чинників виникнення окреслених проблем і підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

## Список літератури:

1. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_11\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_20) (дата звернення: 23.03.2025).
2. Гордіня Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 1. С. 48–58.
3. Коваль Я. С. Загальна характеристика моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_9\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_9_7) (дата звернення: 23.03.2025).
4. Макуха С. М. Рішення як інструмент реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 1–2. С. 130–142.
5. Мальцева А. М. Стан функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних службовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 4. С. 41–45.
6. Никифоров А. Є. Оцінка результату та ефективності публічних управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 126–131.
7. Овечкіна О. А., Колесник Т. В., Арбузова Т. В., Чайка М. О. Підвищення ефективності прийняття організаційно-економічних та безпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт-економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 72–77.
8. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 10. С. 166–174.
9. Попадинець І. Р. Прийняття управлінського рішення щодо діагностики та планування самоосвіти керівників державної служби. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 110–117.
10. Пугач А. М., Мареніченко В. В. Сучасні технології розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (2). С. 140–145.

## References:

1. Buhas, N. V., & Miroshnychenko, A. V. (2023). Analiz praktyky pryiniattia upravlinskykh rishen v orhanakh publichnoi vlady Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the practice of decision-making in public authorities of Ukraine under martial law]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (11). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_11\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_20) [in Ukrainian].
2. Hordynia, N. D. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnyimi sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of making effective management decisions by civil servants in wartime conditions in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, (1), 48–58 [in Ukrainian].
3. Koval, Ya. S. (2022). Zahalna kharakterystyka modelei pryiniattia upravlinskykh rishen v orhanakh derzhavnoi vlady Ukrainy [General characteristics of models for decision-making in public authorities of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (9). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_9\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_9_7) [in Ukrainian].
4. Makuha, S. M. (2024). Rishennia yak instrument realizatsii vlady v systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Decision as a tool for the implementation of power in the system of public administration and governance]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (1–2), 130–142 [in Ukrainian].
5. Maltseva, A. M. (2019). Stan funktsionuvannia mekhanizmiv pryiniattia upravlinskykh rishen publichnykh sluzhbovtsiv [The state of functioning of mechanisms for making management decisions by public servants]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Derzhavne upravlinnia*, (4), 41–45 [in Ukrainian].
6. Nykyforov, A. Ye. (2022). Otsinka rezultatu ta efektyvnosti publichnykh upravlinskykh rishen [Assessment of the result and effectiveness of public management decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (19–20), 126–131 [in Ukrainian].
7. Ovechkina, O. A., Kolesnyk, T. V., Arbuzova, T. V., & Chaika, M. O. (2023). Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia orhanizatsiino-ekonomichnykh ta bezpekovykh upravlinskykh rishen u systemi publichnoho upravlinnia v umovakh aktyvizatsii intelektualnykh draiveriv smart-ekonomiky ta konkurentnoho rozvytku mizhnarodnoho ahrobiznesu [Improving the efficiency of making organizational, economic, and security management decisions in the public administration system under the conditions of activating intellectual drivers of the smart economy and competitive development of international agribusiness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (24), 72–77 [in Ukrainian].
8. Palii, S. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku informatsiino-analitychnoho zabezpechennia u konteksti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen (na prykladi orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy) [Modern trends in the development of information-analytical support in the context of making effective management decisions (on the example of public authorities of Ukraine)]. *Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiinykh nauk*, (10), 166–174 [in Ukrainian].
9. Popadynets, I. R. (2022). Pryiniattia upravlinskoho rishennia shchodo diahnozyky ta planuvannia samoosvity kerivnykiv derzhavnoi sluzhby [Decision-making on diagnostics and planning of self-education of public service managers]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 33 (72) (4), 110–117 [in Ukrainian].
10. Puhach, A. M., & Marenichenko, V. V. (2019). Suchasni tekhnolohii rozroblennia ta realizatsii upravlinskykh rishen na osnovi vyznachennia profesiinykh kompetentsii publichnoho sluzhbovtsia [Modern technologies for the development and implementation of management decisions based on the definition of the professional competencies of a public servant]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1(2), 140–145 [in Ukrainian].

С. І. Богуславська, Р. М. Черненко

### Оглядова стаття

Надійшла до редакції 27.03.2025

Прийнято до опублікування