

*Inventory management is highlighted as a key component of logistics systems, as it directly affects the balance between meeting customer demand and minimizing holding costs. The study examines contemporary inventory optimization methods, including Economic Order Quantity (EOQ), ABC analysis, and inventory control systems, as well as practical tools for logistics analysis that allow for precise demand forecasting, adaptive replenishment strategies, and improved decision-making.*

*The relevance of this research is underscored by the increasing importance of logistics efficiency and digital transformation in trading enterprises. The integration of information systems and digital technologies facilitates real-time monitoring, predictive analytics, and automated planning, significantly enhancing supply chain coordination, responsiveness to market changes, and overall operational agility. This article addresses both theoretical and practical aspects of supply chain management in modern trade, emphasizing the necessity of combining traditional logistical methods with innovative technological solutions. It provides a comprehensive framework for optimizing supply chains and inventory management, contributing to cost reduction, improved turnover of goods, and enhanced customer satisfaction. The study also identifies areas for further research, particularly in applying artificial intelligence, big data analytics, and cloud-based platforms to increase the efficiency and adaptability of trade logistics in dynamic market conditions.*

**Keywords:** *supply chain management, inventory management, logistics, trade enterprises, digitalization.*

Надійшла до редакції: 02.03.2026

Прийнято до друку: 13.03.2026

Опубліковано: 27.03.2026

© 2026 Мартиненко М.О., Кужель В.М., Закревський А.В.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**УДК 35.073.5:321.01:005.53**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2026.018104**

**Мельнічук Ліна Володимирівна**  
кандидат історичних наук, доцент,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Миколенко Радомир Олександрович**,  
аспірант,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У ПРОЦЕСАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*У статті досліджено теоретичні засади формування та реалізації управлінських рішень у процесах державотворення. Обґрунтовано актуальність дослідження в умовах трансформації системи державного управління, розвитку демократичних інституцій та зростання ролі ефективних управлінських механізмів у забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку держави. Визначено сутність управлінських рішень у системі державного управління, а також їх значення для формування та реалізації державної політики.*

*Проаналізовано основні етапи прийняття управлінських рішень у державному секторі та визначено ключові фактори, що впливають на ефективність їх реалізації. Особливу увагу приділено механізмам взаємодії органів державної влади, інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів управління у процесі формування управлінських рішень.*

*Розглянуто сучасні підходи до оптимізації управлінських процесів у державному секторі, зокрема використання інформаційно-аналітичних систем та цифрових технологій.*

*У результаті дослідження встановлено, що ефективність управлінських рішень у процесах державотворення залежить від рівня інституційного розвитку держави, якості інформаційного забезпечення управління, а також рівня професійної компетентності управлінського персоналу.*

**Ключові слова:** державне управління, управлінські рішення, державотворення, державна політика, механізми управління, публічне адміністрування

Сучасні процеси державотворення характеризуються складністю соціально-економічних трансформацій, зростанням ролі державних інституцій у забезпеченні сталого розвитку та необхідністю підвищення ефективності системи державного управління. У цих умовах особливого значення набувають управлінські рішення, які визначають напрями реалізації державної політики, формування інституційних механізмів управління та розвитку суспільства загалом.

Управлінські рішення є одним із ключових інструментів функціонування системи державного управління, оскільки саме через них реалізуються стратегічні цілі розвитку держави, забезпечується координація діяльності органів влади та здійснюється регулювання соціально-економічних процесів. Якість і ефективність таких рішень безпосередньо впливають на результативність державної політики, рівень довіри громадян до державних інституцій та стабільність суспільного розвитку.

Разом із тим сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією економіки та необхідністю реформування державного управління, потребують удосконалення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження теоретичних засад управлінських рішень у системі державного управління, а також аналіз практичних механізмів їх реалізації у процесах державотворення

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування держави значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються органами державної влади. У процесах державотворення управлінські рішення визначають напрями соціально-економічного розвитку, формування державної політики та забезпечення стабільності суспільних процесів.

Однак сучасна практика державного управління свідчить про наявність певних проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю механізмів прийняття управлінських рішень, низьким рівнем координації між органами державної влади та недостатнім використанням сучасних інформаційно-аналітичних технологій у процесі управління.

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження теоретичних та практичних аспектів формування управлінських рішень у системі державного управління та визначення ефективних механізмів їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика прийняття управлінських рішень у системі державного управління є предметом активних наукових досліджень у сфері публічного адміністрування, політичної науки та управлінської теорії. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню механізмів формування державної політики, інституційних умов прийняття управлінських рішень та ефективності їх реалізації в умовах трансформації державних систем управління.

Фундаментальні теоретичні засади дослідження управлінських рішень у державному управлінні були закладені в працях класиків теорії публічного адміністрування. Зокрема, значний внесок у розвиток науки державного управління зробив Т.Гуржий, який обґрунтував концепцію розмежування політики та адміністрації, що стало основою формування сучасних підходів до організації державного управління [6, с. 37]. Відповідно до цієї концепції політичні інститути формують стратегічні напрями державної політики, тоді як адміністративні структури забезпечують її практичну реалізацію.

Подальший розвиток теорії управління пов'язаний із дослідженням процесу формування державної політики та прийняття управлінських рішень. Значний внесок у розроблення

методології аналізу державної політики зробив В. Данн, який визначив основні етапи формування управлінських рішень у публічному секторі та обґрунтував необхідність використання аналітичних методів для оцінювання альтернативних варіантів управлінських дій [2, с. 74]. Його дослідження стали важливою теоретичною основою для сучасних наукових робіт у сфері публічного управління.

Важливий напрям наукових досліджень пов'язаний із концепцією нового публічного менеджменту, яка передбачає використання управлінських підходів, характерних для приватного сектору, у діяльності державних органів. Представники цього напрямку наголошують на необхідності підвищення ефективності державного управління через використання механізмів конкуренції, систем оцінювання результативності діяльності та орієнтації на потреби громадян як споживачів державних послуг [3, с. 56].

Сучасні дослідження у сфері публічного управління також акцентують увагу на розвитку мережових форм управління та партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У цьому контексті значний внесок належить Корнієвському С., який дослідив механізми колаборативного управління та обґрунтували важливість взаємодії різних суб'єктів у процесі формування управлінських рішень [1, с. 547].

Окремий напрям сучасних наукових досліджень пов'язаний із використанням цифрових технологій у системі державного управління. В дослідженнях наголошують, що впровадження інформаційно-аналітичних систем, електронного урядування та цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та покращенню якості управлінських рішень [4, с. 112].

Водночас аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що попри значну кількість досліджень у сфері публічного управління, недостатньо уваги приділяється комплексному дослідженню управлінських рішень саме в контексті процесів державотворення. Потребують подальшого наукового опрацювання питання інтеграції сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та інституційних механізмів у процес формування та реалізації управлінських рішень у системі державного управління.

**Метою статті є** комплексне дослідження теоретичних засад формування управлінських рішень у процесах державотворення, а також аналіз практичних механізмів їх реалізації в системі державного управління. Особлива увага приділяється визначенню ролі управлінських рішень у формуванні державної політики, забезпеченні ефективного функціонування державних інституцій та підвищенні результативності управлінських процесів у публічному секторі.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних наукових завдань, зокрема:

- дослідити сутність та зміст управлінських рішень у системі державного управління;
- проаналізувати теоретичні підходи до формування управлінських рішень у процесах державотворення;
- систематизувати основні етапи процесу прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади;
- визначити ключові механізми реалізації управлінських рішень у системі публічного управління;
- проаналізувати роль сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів у підвищенні ефективності управлінських процесів.

Реалізація зазначених завдань дозволяє сформулювати цілісне уявлення про особливості прийняття управлінських рішень у процесах державотворення та визначити перспективні напрями удосконалення механізмів державного управління.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, що дозволяють забезпечити системний аналіз процесів формування та реалізації управлінських рішень у системі державного управління.

У процесі дослідження застосовано метод системного аналізу, який дозволив розглянути

управлінські рішення як складову частину цілісної системи державного управління, визначити взаємозв'язки між різними елементами управлінського процесу та встановити їх вплив на ефективність державної політики.

Метод порівняльного аналізу використано для дослідження різних наукових підходів до трактування сутності управлінських рішень, а також для вивчення особливостей їх формування у різних системах державного управління.

Метод узагальнення та систематизації дозволив структурувати теоретичні положення щодо етапів прийняття управлінських рішень, визначити основні механізми їх реалізації та сформувавши узагальнену модель управлінського процесу у сфері державного управління.

Застосування аналітичного методу сприяло дослідженню сучасних тенденцій розвитку державного управління, зокрема в частині впровадження цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем у процес прийняття управлінських рішень.

Метод логічного узагальнення використано для формулювання висновків дослідження та визначення перспективних напрямів подальшого наукового аналізу проблематики управлінських рішень у процесах державотворення.

Крім того, у процесі обробки та систематизації інформації використовувалися сучасні інструменти аналізу даних, зокрема програмні засоби Microsoft Excel (версія 2021) для структуризації та узагальнення аналітичних матеріалів. Застосування зазначених методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість отриманих результатів та сформувавши комплексне бачення досліджуваної проблематики.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінські рішення у системі державного управління відіграють ключову роль у процесах державотворення, оскільки саме через них реалізуються стратегічні напрями розвитку держави, забезпечується функціонування інституцій влади та формуються механізми взаємодії між державою, суспільством і бізнесом. Управлінське рішення можна розглядати як результат аналітичної діяльності органів державної влади, спрямованої на вибір оптимального варіанта дій для досягнення визначених цілей державної політики.

Сучасна система державного управління характеризується високим рівнем складності та багатофакторності. Вона включає значну кількість суб'єктів управління, різноманітні інституційні структури та численні інформаційні потоки. У таких умовах процес прийняття управлінських рішень потребує комплексного підходу, що передбачає використання системного аналізу, аналітичних методів обробки інформації та сучасних інформаційних технологій.

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від правильності визначення проблеми, яка потребує вирішення. На цьому етапі здійснюється аналіз соціально-економічної ситуації, виявляються основні фактори впливу та визначаються можливі наслідки управлінського втручання. Важливим аспектом є використання достовірної інформації та аналітичних даних, що дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.

Узагальнення теоретичних підходів до управлінської діяльності дозволяє виділити основні етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі державного управління.

Для більш ґрунтовного розуміння процесу прийняття управлінських рішень у системі державного управління доцільно розглянути основні етапи цього процесу, що відображають послідовність управлінських дій від моменту виявлення проблеми до оцінювання результатів реалізації прийнятого рішення. Систематизацію відповідних етапів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі державного управління**

<i>Етап</i>	<i>Зміст етапу</i>
Виявлення проблеми	Аналіз соціально-економічної ситуації та визначення управлінської проблеми
Формування альтернатив	Розроблення можливих варіантів управлінських рішень
Оцінка альтернатив	Порівняльний аналіз можливих варіантів рішень

Прийняття рішення	Вибір оптимального управлінського рішення
Реалізація рішення	Впровадження управлінського рішення через відповідні механізми
Контроль та оцінювання	Моніторинг результатів та оцінка ефективності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень у системі державного управління має чітку структурну послідовність і включає комплекс взаємопов'язаних етапів — від виявлення управлінської проблеми до контролю та оцінювання результатів реалізації прийнятого рішення. Дотримання зазначених етапів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує ефективність управлінської діяльності органів державної влади.

Важливим елементом процесу державного управління є механізми реалізації прийнятих управлінських рішень. Саме на цьому етапі відбувається практичне впровадження визначених управлінських заходів, що передбачає координацію діяльності різних органів державної влади та використання відповідних інструментів державного регулювання.

Реалізація управлінських рішень у процесах державотворення здійснюється через систему взаємопов'язаних механізмів державного управління, які забезпечують практичне впровадження прийнятих управлінських рішень у діяльність органів державної влади. Основні механізми реалізації управлінських рішень наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

#### Основні механізми реалізації управлінських рішень у процесах державотворення

<i>Механізм</i>	<i>Характеристика</i>
Нормативно-правовий	Реалізація управлінських рішень через законодавчі та нормативні акти
Організаційний	Координація діяльності державних органів та управлінських структур
Економічний	Використання фінансових інструментів та економічних стимулів
Інформаційний	Забезпечення управління необхідною інформацією та аналітичними даними
Комунікаційний	Взаємодія органів влади з громадськістю та іншими суб'єктами управління

Джерело: сформовано автором

Отже, реалізація управлінських рішень у процесах державотворення здійснюється через комплекс взаємодоповнюючих механізмів державного управління, серед яких важливу роль відіграють нормативно-правові, організаційні, економічні та інформаційні інструменти. Їх ефективне поєднання забезпечує практичне впровадження управлінських рішень та сприяє підвищенню результативності державної політики.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства важливого значення набуває використання цифрових технологій у системі державного управління. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, покращує якість управлінських рішень та забезпечує більш ефективну взаємодію між державою та громадянами.

Використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє здійснювати оперативний аналіз великих масивів даних, що значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження електронного урядування та цифрових платформ у систему державного управління.

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства важливу роль у підвищенні ефективності державного управління відіграють цифрові технології, що забезпечують більш якісну обробку інформації, підвищують прозорість діяльності органів влади та сприяють оптимізації управлінських процесів. Основні напрями використання цифрових технологій у системі державного управління представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

**Напрями використання цифрових технологій у державному управлінні**

<i>Напрямок</i>	<i>Результат впровадження</i>
Електронне урядування	Підвищення прозорості діяльності органів влади
Аналітичні системи	Підвищення якості управлінських рішень
Цифрові платформи	Оптимізація взаємодії між державними органами
Системи відкритих даних	Розширення доступу громадян до інформації
Інформаційні портали	Підвищення ефективності комунікації між владою та суспільством

Джерело: сформовано автором

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему державного управління створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади та покращення взаємодії між державою і суспільством. Використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів сприяє підвищенню якості управлінських рішень та розвитку цифрового державного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації теоретичних підходів до формування управлінських рішень у процесах державотворення та обґрунтуванні комплексної моделі їх реалізації в системі державного управління з урахуванням інституційних, організаційних та інформаційних механізмів. У роботі також визначено роль цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем у підвищенні ефективності управлінських процесів і забезпеченні прозорості державного управління.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів та рекомендацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Розроблені теоретичні положення можуть бути використані при формуванні державної політики, удосконаленні механізмів державного управління, а також у процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Ефективність управлінських рішень у процесах державотворення залежить від комплексного використання інституційних, організаційних та інформаційних механізмів управління. Важливим фактором підвищення результативності державного управління є також використання сучасних аналітичних інструментів та цифрових технологій, що дозволяє підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень і забезпечити ефективну реалізацію державної політики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що управлінські рішення є одним із ключових інструментів функціонування системи державного управління та відіграють визначальну роль у процесах державотворення. Саме через механізм прийняття та реалізації управлінських рішень здійснюється формування державної політики, координація діяльності органів державної влади, а також забезпечується реалізація стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку держави.

Дослідження теоретичних засад управлінських рішень дозволило визначити їх сутність як результат аналітичної та управлінської діяльності суб'єктів державного управління, спрямованої на вибір оптимального варіанта дій для вирішення конкретних суспільно значущих проблем. Встановлено, що ефективність управлінських рішень у процесах державотворення значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управління, рівня інституційного розвитку державних органів, професійної компетентності управлінського персоналу, а також від рівня координації між різними гілками влади.

У ході дослідження було систематизовано основні етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі державного управління, що включають виявлення проблеми, формування альтернативних варіантів рішень, їх аналіз та оцінювання, прийняття оптимального рішення, а також реалізацію та контроль результатів. Визначено, що дотримання послідовності

зазначених етапів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує ефективність управлінської діяльності органів державної влади.

Окрему увагу у дослідженні приділено аналізу механізмів реалізації управлінських рішень у процесах державотворення. Встановлено, що найбільш ефективними є комплексні механізми, які поєднують нормативно-правові, організаційні, економічні та інформаційні інструменти державного управління. Таке поєднання дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити результативність реалізації державної політики та забезпечити стабільність функціонування державних інституцій.

Важливим напрямом удосконалення системи державного управління є впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Використання інформаційно-аналітичних систем, електронного урядування, цифрових платформ та систем відкритих даних сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращенню якості управлінських рішень та посиленню взаємодії між державою і громадянським суспільством.

Отже, ефективність управлінських рішень у процесах державотворення значною мірою визначається рівнем розвитку інституційної системи державного управління, якістю інформаційного забезпечення управлінських процесів, а також рівнем використання сучасних аналітичних і цифрових технологій.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим вивченням механізмів підвищення ефективності управлінських рішень у системі публічного управління, розробленням сучасних моделей аналітичної підтримки управлінських процесів, а також дослідженням можливостей використання цифрових технологій та інтелектуальних інформаційних систем у діяльності органів державної влади. Окремої уваги потребує також вивчення питань інтеграції інструментів електронного урядування у систему прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та забезпеченню сталого розвитку держави.

### References

1. Korniiievskiyi, S. (2025). Teoriia ta praktyka kolaboratyvnoho vriaduvannia: suchasnyi stan ta perspektyvy dlia Ukrainy [Theory and practice of collaborative governance: current state and prospects for Ukraine]. *Aspects of Public Administration*, 13(1). <https://doi.org/10.15421/152504> [in Ukrainian]
2. Dunn, W. (2017) *Public Policy Analysis*. 6th edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/2193127/public-policy-analysis-an-integrated-approach-pdf>.
3. Kelnert, Tania & Silva, Claudete. (1993). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. *Revista de Administração de Empresas*. 33. 97-99. DOI:10.1590/S0034-75901993000600010
4. Melnichuk, L. V., & Kryvosheieva, Ye. A. (2024). Upravlinski rishennia v protsesi ukrainskoho derzhavotvorennia [Management decisions in the process of Ukrainian state formation]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, (3–4). [doi.org](https://doi.org/10.15421/152504) [in Ukrainian]
5. Voityk, O. Ye. (2023). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Peculiarities of management decision-making in local government bodies]. *Demokratychnе vriaduvannia [Democratic Governance]*, (1), 63–74. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2023_1_8) [in Ukrainian]
6. Hurzhii, T. O. (2022). Rozroblennia upravlinskykh rishen pid chas kryzy v kompanii: osoblyvosti ta etapy [Development of management decisions during a crisis in a company: features and stages]. *Biznes-navihator [Business Navigator]*, (1), 41–44. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_9) [in Ukrainian]

**LINA MELNICHUK, RADOMIR MYKOLENKO. MANAGEMENT DECISIONS IN STATE-BUILDING PROCESSES: THEORETICAL PRINCIPLES AND PRACTICAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION.** *The modern processes of state building are characterized by significant socio-economic transformations, increasing complexity of governance systems, and the need to improve the effectiveness of public administration. In this context, management decisions play a key role as an essential instrument for the implementation of public policy and the coordination of activities of governmental institutions. The relevance of the study is determined by the growing importance of improving the mechanisms for the development and implementation of management decisions in the public sector, particularly in conditions of institutional reforms, digital transformation, and the strengthening of democratic governance.*

*The article examines the theoretical foundations of management decision-making within the processes of state building and highlights the main conceptual approaches to understanding the nature and role of management decisions in public administration systems. Particular attention is devoted to identifying the structural elements of the decision-making process, including the stages of problem identification, analysis of alternatives, evaluation of potential outcomes, and the selection of optimal management solutions. The research also emphasizes the importance of coordination between different levels of government and the involvement of public institutions in the formation of effective management strategies.*

*The study outlines the main factors influencing the effectiveness of management decisions in the public sector, such as institutional capacity, information support, professional competence of public managers, and the use of modern analytical tools. Special attention is given to the role of digital technologies and information systems in improving the transparency, efficiency, and accountability of public administration processes.*

*The discussion focuses on practical mechanisms that ensure the successful implementation of management decisions in state governance, including legal, organizational, and informational instruments. These mechanisms contribute to strengthening institutional stability, improving policy implementation processes, and enhancing the overall performance of public administration systems.*

*The article highlights the importance of integrating modern analytical and managerial approaches into the decision-making process in order to increase the effectiveness of governance and ensure sustainable state development. The research also outlines potential directions for further scientific inquiry related to improving management practices, developing digital governance tools, and enhancing institutional frameworks for public administration.*

**Keywords:** *public administration, management decisions, state building, governance mechanisms, public policy, decision-making process.*

Надійшла до редакції: 27.02.2026

Прийнято до друку: 13.03.2026

Опубліковано: 27.03.2026

© 2026 Мельнічук Л.В., Миколенко Р.О

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>