

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ  
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконала: магістрант 2-го курсу, групи 8.2811-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
О.А.Бикова

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління, доцент,  
к.н. з держуправління Заїка О.В.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління,  
доцент, к.філос.н. Маловічко О.В.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Биковій Олені Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади

керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.н. держуправління, доцент,  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «16» червня 2022 року № 671-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : моногр. / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. А. О. Дегтяря. Х. : С.А.М., 2010. 276 с.; Ковальчук В. Г. Системне моделювання процесів ухвалення управлінських рішень. Вісник Університету банківської справи. 2015. № 3. С. 97–104.; Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / М.М. Білинська, Ю.В. Ковбасюк. К.: НАДУ, 2011. С. 58- 59..

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади; 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «управлінське рішення», «аналітичне забезпечення»; 3. Визначити принципи і методи дослідження аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади; 4. Дослідити сутність та механізм дисциплінарної відповідальності на публічній службі; 5. Висвітлити особливості прийняття управлінських рішень в органах державної влади; 6. Охарактеризувати зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах державної влади; 7. Теоретично обґрунтувати основні перспективи прийняття управлінських рішень в органах державної влади..

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

---

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	16.06.2022	16.06.2022
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2022	30.08.2022
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.10.2022	17.10.2022

7. Дата видачі завдання 16 червня 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень –квітень 2022	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2022	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2022	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – серпень 2022	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2022	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2022	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2022	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2022	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ О.А.Бикова

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.В. Заїка

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 71 сторінки, 81 позиції у списку літератури.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,  
МОДЕЛЮВАННЯ, АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Мета дослідження:* виявлення та дослідження особливостей аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

*Об'єкт дослідження:* аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

*Предмет дослідження:* особливості прийняття та впровадження управлінських рішень в органах державної влади.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

*Новизна дослідження:* висвітлення основних проблем прийняття управлінських рішень в органах державної влади

*Гіпотеза:* покращити існуючу систему прийняття управлінських рішень можливо за рахунок застосування аналітично-організаційного забезпечення, розвиненої комунікаційної системи й відповідну інфраструктури для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки.

*Висновки:* 1. Для визначення якісного рівня та оцінки ефективності менеджмент-систем, необхідна оцінка, насамперед, процесу ухвалення і втілення управлінського рішення, а також якості цього рішення..

2. Основною умовою для прийняття управлінських рішень є аналітичне забезпечення, що передбачає відповідні технічні засоби збирання, передавання, оброблення, збереження і пошуку даних, які потрібні, розвинену комунікаційну систему й відповідну інфраструктуру.

## ABSTRACT

The qualification work consists of 71 pages, 81 items in the list of references.

ADMINISTRATIVE DECISION, GOVERNMENT BODIES, MODELING,  
ANALYTICAL SUPPORT

*The purpose of the research:* identification and research of analytical and organizational features of management decision-making in state authorities and development of recommendations for their improvement.

*Object of research:* analytical and organizational support for management decision-making in state authorities.

*The subject of the study:* peculiarities of making and implementing management decisions in state authorities.

*Research methods:* analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional, analysis of statistical data.

*The novelty of the study:* highlighting the main problems of management decision-making in state authorities

*Hypothesis:* it is possible to improve the existing management decision-making system due to the use of analytical and organizational support, a developed communication system and the appropriate infrastructure in order to organize information flows.

*Conclusions:* 1. To determine the quality level and evaluate the effectiveness of management systems, it is necessary to assess, first of all, the process of adopting and implementing a management decision, as well as the quality of this decision.

2. The main condition for making management decisions is analytical support, which provides for the appropriate technical means of collecting, transmitting, processing, saving and searching for the required data, a developed communication system and the corresponding infrastructure.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Стан наукової розробки проблеми аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади .....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «управлінське рішення», «аналітичне забезпечення».....	19
1.3. Принципи та методи дослідження аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади .....	23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	27
2.1. Особливості прийняття управлінських рішень в органах державної влади .....	27
2.2. Моделі та методики прийняття управлінських рішень.....	34
2.3. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах державної влади.....	41
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	49
3.1. Аналітичне та організаційне забезпечення якості прийняття управлінських рішень.....	49
3.2. Шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах державної влади.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	69

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сьогодні в Україні особливе значення надається вдосконаленню механізмів розробки та прийняття управлінських рішень, як одного з основних елементів державного управлінського процесу. Держава цілеспрямовано впливає на систему суспільних відносин та раціоналізує взаємодію владних інститутів та суспільства, що становить основу державного управління України.

З огляду на це проблеми підвищення рівня ефективності функціонування механізмів прийняття управлінських рішень зберігають свою актуальність. Аналізуючи існуючі сьогодні характер, структуру, форми, засоби та механізми прийняття управлінських рішень, можемо спостерігати реальне відображення цілей суб'єктів державного управління, їх прагнення до трансформаційних змін, налагодження системи зв'язку, що визначить та впорядкує державнополітичний курс, підвищить рівень інноваційності у сфері прийняття управлінських рішень.

*Проблемна ситуація* пов'язана з тим, що управлінські рішення виконують низку важливих функцій у процесі державного управління, обумовленими тим, що при їх ухваленні: по-перше, залучаються керівники різних рівнів управління; по-друге, формуються соціальні інтереси; по-третє, задовольняються потреби усього суспільства. Однак, як показує практика, існує певна невідповідність між теоретичними засадами та практичною реалізацією механізмів прийняття управлінських рішень.

Вагомий внесок у розроблення проблематики прийняття управлінських рішень здійснено такими науковцями як: О. Андрощук, В. Бабаєв, В. Бакуменко, Т. Берегой, В. Бурячок, С. Толюпа, А. Аносов, В. Козачок, 10 Н. Лукова-Чуйко, В. Василенко, О. Воронов, І. Гевко, В. Гришин, А. Дегтяр, А. Дробязко, О. Євтушенко та ін. Проблеми та шляхи удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у сфері державного управління досліджували такі автори як: В. Бакуменко, Д. Березовський, О. Богучарова, В. Величко, О. Воробйова, А. Дегтяр, Я. Козюк, В. Лобанов, О. Олещко, М. Цюцюра та ін. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень на рівні держави та можливості його

імплементатії в нашій країні досліджували такі науковці як: Н. Жук, Д. Березовський, Д. Терещенко, В. Куйбіда та ін. Таким чином, подальший розвиток системи державного управління потребує розробки та наукового обґрунтування розвитку механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі, що й обумовлює актуальність та значимість теми дослідження.

*Об'єктом дослідження* виступає аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

*Предмет дослідження:* особливості прийняття та впровадження управлінських рішень в органах державної влади.

*Мета дослідження* полягає у виявленні та дослідженні особливостей аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади;
- уточнити зміст основних понять дослідження: «управлінське рішення», «аналітичне забезпечення»;
- визначити принципи і методи дослідження аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади;
- дослідити сутність та механізм дисциплінарної відповідальності на публічній службі;
- висвітлити особливості прийняття управлінських рішень в органах державної влади;
- охарактеризувати зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах державної влади;
- теоретично обґрунтувати основні перспективи прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у висвітленні основних проблем прийняття управлінських рішень в органах державної влади.



*Гіпотеза дослідження:* покращити існуючу систему прийняття управлінських рішень можливо за рахунок застосування аналітично-організаційного забезпечення, розвиненої комунікаційної системи й відповідну інфраструктури для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

## **РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

### **1.1. Стан наукової розробки проблеми аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади**

Ухвалення рішень управлінського характеру є визначальним процесом в управлінській роботі, адже ним формуються напрями життєдіяльності країни та усіх її сфер. Діяльність, пов'язана з прийняттям рішень управлінського характеру вимагає від менеджерського складу високої компетенції, значних часових витрат, досвіду. Нею передбачається і висока відповідальність, адже для реалізації ухвалених рішень потрібно подбати про ефективність та злагодженість роботи усього механізму, що стосується організації.

Управлінські рішення – результат, який забезпечує альтернативна формалізація економічного, технологічного, соціально-психологічного, адміністративного методу менеджменту, на основі котрого керуючою системою здійснюється вплив на ту, яка є керованою. Утворюючись у процесі альтернативних пошуків, управлінські рішення є деяким результатом діяльності управлінського плану, підсумком обдумування роботи тієї, яка реалізована, та тієї, яка передбачається, результатів, обговорення, прогнозування, скерованого на впровадження управлінської мети.

Методологія, котрою забезпечено менеджмент, перетворюючись до управлінських рішень, через прямі шляхи приходить із системи керуючого плану до керованої, підтримуючи потрібний управлінський вплив. Ухвалення оптимальних управлінських рішень стане ймовірним лише завдяки різносторонньому аналізуванню процесів та проблемних питань, що пов'язані зі скеруванням на спектр державних інтересів та стратегічної мети.

Водночас важливе значення має врахування факторів, що пов'язуються з економічним застосуванням потенціалу, серед якого – матеріальний, фінансовий,

трудоий, тощо. Налагодження відносин суспільного плану – одна з основних функцій держави, що здійснюється в державному управлінні, котре являється її характерним видом.

До головних завдань державного управління відносять державу та державну владу, тому що державне управління є способом буття і реалізації державної влади з метою державного створення та зростання. Держава є основним інструментом політичної системи суспільства, що здійснює управління останнім, охорону його економічної та соціальної структури, організацію і упорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки. Це історично складена структура для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян.

В основу держави покладена державна влада, що є інструментом забезпечення існування держави та досягнення її цілей, її обов'язковим атрибутом. Держава виконує роль структури, а державне управління – механізму суспільного самоуправління. Державна влада має здатність впливати на процеси в суспільстві за допомогою спеціальних органів та установ. Останні є складовими частинами єдиного механізму державної влади [9]. Зовнішнім середовищем включаються ті системні складові, що мають вплив на державу, її життєдіяльність, її підсумки і наслідки, не стосуючись явищ, що є внутрішніми змінними у межах цієї країни.

Складністю, яка притаманна зовнішньому середовищу, як системі, є широке коло складників, що є підсистемами, що перебувають у певних взаємозв'язках. Загальновідомо, що кожній країні відповідає своя модель держуправління. Це зумовлено історичними традиціями та національними особливостями. Водночас існують моделі держуправління, які мають еталонне значення, опираючись на теоретичну чи практичну точки зору.

За гідного управлінського режиму за результатами міжнародної практичної діяльності, управлінським процесам у межах суспільних систем, зокрема й у державному управлінні, зазвичай притаманний стратегічний характер, а за умови кризового управління вони, як відзначається В.Цветковим, управлінська

діяльність орієнтується на чинні закони політичного протистояння обмеженню прав і свобод населення та значне звуження дії саморегулюючих технологій. Згідно з положеннями синергетики, системною кризою засвідчується, що спостерігається перевага вичерпаних ресурсів джерел колишнього розвитку відповідних систем і руйнівних процесів, водночас дезорганізацією створюється низка нових можливостей для нових організацій, інтенсивність самоорганізації. Умови, за яких виникла потреба замінити критичний режим на нормальний, актуалізували потребу визначити довгострокові перспективи держави, обґрунтовано визначити цілі її розвитку, знайти нові загальнонаціональні ідеї, які мають згуртувати громадян.

Одна з найбільш вдалих із таких ідей – проєвропейські орієнтири щодо цінностей, курс на забезпечення відповідного життєвого рівня і норм для демократичної держави. Визначити та обґрунтувати стратегії державного, регіонального, територіального розвитку та розвитку, що мають окремі сфери, галузі, види роботи в межах суспільства з орієнтацією на досвід розвинених держав – важливе завдання держуправління як науки. Існує низка чинників впливу на ефективність і результативність прийняття управлінських рішень у системі державного управління. Серед основних із таких чинників варто виділити [41]:

1. Політичний чинник пов'язаний, з одного боку, з процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, а, з іншого боку, з розробкою і реалізацією державної політики. Чинники політичної і аналітичної доцільності та їх співвідношення при прийнятті управлінських рішень заслуговують на особливу увагу. У практиці на рівні державного управління аналітична доцільність, як правило, поступається політичній. Це пов'язано з певними політичною, економічною і соціальною платформами тих сил, які прийшли до влади. Безумовно, що управлінське рішення, яке не відповідає програмам і ціннісним настановам таких сил, підтримуватися ними не буде. Аналіз та врахування впливу політичного чинника на процес державного управління, формування та розвиток наукового напряму аналізу державної політики є ще

одним важливим і актуальним завданням науки державного управління.

2. Інноваційний чинник характеризується двома складовими: здатністю системи державного управління приймати принципово нові, нетрадиційні управлінські рішення з позиції функціонально-технологічного підходу, а також здатністю системи державного управління підтримувати інновації, стимулювати їх впровадження в життя. Інноваційний характер державного управління активізують процеси європейської інтеграції, які передбачають прискорення впровадження в українську практику державного управління не тільки сучасних європейських норм і цінностей, а й відповідних наукових, освітніх, технологічних та економічних інновацій. Розроблення нових сучасних методів і технологій суспільного управління, соціоінженерна підтримка широкого впровадження інновацій в усі сфери, галузі, види суспільної діяльності є важливим завданням науки державного управління.

3. Функціональний чинник завжди пов'язаний із технологіями управління. Однією з найбільш поширених з них є раціональна модель прийняття рішень, що передбачає: виявлення і діагностування проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінку альтернатив, вибір найкращої з альтернатив. Відомі спроби синтезу й інших моделей прийняття рішень, зокрема правової (акцент на процесі прийняття рішень, їх відповідальності, правовому аспекті), політичної (акцент на політичних чинниках впливу на прийняття рішень), соціально-психологічної (акцент на особистісних і групових чинниках впливу, поведінці). Жодна з цих моделей не забезпечує повноту опису процесу прийняття рішень, тому вважається доцільним їх або комплексне, або ситуативне застосування спільно з моделлю раціонального прийняття рішення. Важливим завданням науки державного управління є подальше удосконалення технологій управління, зокрема, моделей прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності й результативності.

4. Мотиваційний чинник пов'язують з теоріями мотивації, які базуються на аналізі потреб і процесу. Ключовими поняттями теорій мотивації є зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Задоволення потреб працівників є

основною метою мотиваційних зусиль. Особливої уваги заслуговує теорія, запропонована К.Алдерфером, оскільки підтверджується практикою. Вона передбачає три рівні потреб, однаково важливих для людини, а саме: Ж - життєві потреби (фізіологічні та безпекові); В - потреби міжособистісних відносин; З - потреби в підвищенні поваги та самореалізації. Завданням науки державного управління є пошук найбільш ефективних підходів та засобів мотивації державно-управлінської праці, зокрема на рівнях політичного та адміністративного управління, в системах державної служби й служби в органах місцевого самоврядування.

5. Інформаційний чинник, пов'язаний із забезпеченням державноуправлінської праці, необхідною та достатньою інформацією. Порушення цієї умови може привести до невдалих або, навіть, неправильних державноуправлінських рішень. У практиці державного управління широко використовуються програмні комплекси, комп'ютерні системи та інформаційні мережі, які накопичують й надають доступ управлінцям та службовцям до стратегічної та оперативної інформації про законодавчі та інші нормативно-правові акти, дають можливість отримувати прогностичні модельні оцінки з макроекономічних питань, спростити проектування та інше.

На сьогодні мова йде про прискорення інформатизації та комп'ютеризації державного управління в аспекті створення його електронної системи на всіх рівнях – від парламенту та уряду до органів місцевого управління та місцевого самоврядування. Це сприятиме формуванню інформаційних та технологічних умов для подальшої демократизації держави, прозорості діяльності управлінських інституцій, розвитку самоврядування.

В умовах переходу до інформаційного суспільства наукове забезпечення та супровід подальшого розвитку інформатизації системи та окремих складових державного управління, безумовно, є важливим завданням науки державного управління. Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тому, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей

організації або органу управління.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з-поміж них належать такі [41]:

1. Рівень ризику. Ризик – невід’ємна особливість процедури ухвалення та виконання управлінських рішень, при котрій є ймовірність невірної інтерпретування інформації, застосування неправдивих даних, упущень кадрів, унаслідок чого утворюється можливість ухвалення неадекватного управлінського рішення з усіма негативними наслідками. Зазначена ймовірність збільшується за обставин надзвичайної ситуації внаслідок нестачі часу, динамічної зміни ситуації та значного ступеня невизначеності. Також зі зростанням ступеня ухвалення рішення дуже збільшується розмір негативних наслідків у випадку його неадекватності обставинам, які виникли.

2. Інформація. Йдеться про збирання первинних відомостей, їх обробку та розподіл між підлеглими залежно від повноважень, котрі на них покладено; надання керівництву відомостей, що потрібні для ухвалення управлінського рішення; здійснення належних зв’язків між суб’єктом та об’єктами управління; примноження, кодування, збереження, передавання та використання даних довготермінового збереження. Помилка, якої припускається один підрозділ системи управління, обов’язково спричинить порушення відповідної роботи інших взаємопов’язаних нею підрозділів. Вони зумовлюють зменшення якості рішень, а під час повторного розгляду обставин обов’язковим стане невчасне їх ухвалення та виконання за умов непередбачених змін, які здійснюються при утворенні надзвичайної ситуації.

3. Час. Надзвичайні ситуації розгортаються надзвичайно стрімко, внаслідок чого істотно знижується час на опрацювання даних, ухвалення потрібних рішень та їхнє виконання. За цієї ситуації управлінське рішення ухвалюється в реальному часі, враховуючи деякі ресурсні обмеження так, як воно має виконуватися набагато динамічніше, аніж ймовірне змінювання ситуації. При зазначених обставинах найголовнішим чинником у даній процедурі ухвалення рішення являється функціонування єдиної урядової інформаційно-аналітичної

системи щодо питань надзвичайних ситуацій. Вона дає право одержувати та віддзеркалювати повні дані щодо наявного в цей період часу становища з надзвичайними ситуаціями в державі. базі одержаних оперативних відомостей напрацьовуються рішення й плани діянь стосовно запобігання утворенню надзвичайних ситуацій, звуження та усунення їх наслідків.

4. Особисті риси керівника. Процедура ухвалення управлінського рішення має суттєвий зв'язок з особистими рисами керівника, його знаннями та вміннями, фаховістю й практикою, характером, а також його емоційним становищем, самопочуттям, настроєм та ін.

Потрібно зауважити, що завершальна ефективність ухвалених рішень суттєво залежатиме від якості їх виконання, а також варто зважати на те, що низька якість втілення виконавцями визначених завдань достатньо нерідко спричинена помилками керівників, які відповідальні за їхнє виконання. Через це на всіх стадіях управління в подібних обставинах цьому потрібно надавати посилену увагу.

Незважаючи на те, як керівники виконують впровадження управлінських рішення, вони мають уміти ухвалювати правильні рішення. Враховуючи закономірний стабілізаційний взаємозв'язок на ціннісному, політичному, економічному, соціальному та духовному суспільному управлінському рівнях гарантується стабільність суспільства, що робить можливим розвиток будь-якої країни.

У межах держави стабілізаційний чинник щодо цінностей полягає у національній ідеї, історичному корінні, традиціях, міжнаціональним, міжрелігійним, міжмовній толерантності, суспільній світоглядній ідентифікації. Зважаючи на це, будь-яким процесам у сфері політики не будуть сприяти серйозним збуренням у межах суспільства, оскільки відсутні принципові ідеологічні причини та підтримка у населення політичних сил, які є збурюючими. Останніми спостерігається переключення на боротьбу за владу пропозицією оптимальних способів, які сприяють економічному розвитку держави.

Вплив сучасних суспільних трансформацій (глобалізаційні виклики,



інтеграційні процеси, прискорена розбудова інформаційного суспільства та інше) безпосередньо та суттєво актуалізує розвиток науки та практики державного управління в Україні.

Управління в цих умовах насамперед потребує відповіді на запитання, в чому сутність цих трансформацій, в чому їх проблемність та, у зв'язку з цим, які найбільш важливі завдання слід вирішувати науці державного управління [9]

Традиційна модель державного управління будувалась на основі поділу сфер впливу між політикою та управлінням (менеджментом).

Вважалось, що визначення головної мети і завдань держави, її політичної стратегії у залежності від форм державного правління є функціями органів державної влади і представницьких органів та глави держави (залежно від форм правління).

По-перше, новий державний менеджмент базується на неполітичній концепції, хоча його внутрішній зміст іноді має саме політичне підґрунтя. Концепція нового державного менеджменту стосується всієї політичної системи як системи управління публічними справами. Імпульсом до зміни концепції державного управління виступає критерій неефективності сучасної політичної системи та нові політичні перспективи розбудови суспільства щодо структури і функцій публічних організацій, а саме – державного менеджменту.

По-друге, новий державний менеджмент висуває завдання до ініціативного відтворення публічної державної політики (public policy – making), ніж просто нормативна організація виконання завдань.

Тобто застосування ринкової концепції змінює способи здійснення публічної влади та адміністрування, де державний службовець вже розглядається не як звичайний виконавець, а як співучасник процесу прийняття рішень та пошуку ефективних моделей їх реалізації. Така зміна позиції державної служби висуває проблеми її політизації, відповідності та репрезентативності суспільних інтересів, а також політичної нейтральності бюрократичної організації.

По-третє, новий державний менеджмент вирішує проблему протистояння політики та управління шляхом використання поняття «керівництво»

(governance), яке часто замінює адміністрування (administration), управління/правління (government).

Саме за допомогою терміну «керівництво» автори намагаються визначити особливості державного менеджменту та специфіку підприємницької моделі державного управління, у поєднанні яких дуже складно відокремити політику від керівництва.

По-четверте, ознакою нового державного менеджменту є визначна роль вищих адміністративних посад (топ-менеджерів, міністрів, керівників інших органів державної влади) та їхні політичні стратегії. Вибірні посади та посади за призначенням мають переглянути способи досягнення цілей та їх суспільної корисності, отриманих результатів.

Ці характеристики притаманні новій організації механізму держави щодо приймання рішень, відображаючи переміщення уваги зі структури та управлінського процесу до результату управлінської діяльності. І найефективніший спосіб досягти зміни – зменшити державний сектор та перехід до механізмів, що мають орієнтацію на ринок управлінської діяльності щодо суспільного розвитку.

Напрацювання останніх десятиліть у світовій теорії і практиці модернізації механізму прийняття управлінських рішень у системі державного управління дають змогу сформулювати такі основні положення [136]:

- зміна розуміння місця та функції держави в структурі суспільних відносин. Незважаючи на концепцію «керівної» функції як єдиного і незалежного центру ухвалення та виконання владних рішень, державні інституції набувають статусу тільки одного із суб'єктів (хоч, може, і найбільш впливового) суспільно-політичного процесу;

- формулювання відкритих партнерських відносин та інституційної взаємозалежності між урядовими, приватними й громадськими організаціями під час напрацювання політико-управлінських рішень стосовно регулювання ринкового простору та розв'язання решти суспільно важливих проблем;

- досягнення дієвості й продуктивності діяльності державних інститутів

завдяки впровадженню ринкових конкурентних процедур у публічній сфері;

- надавання переваги непрямим засобам та інструментам постачання суспільної продукції та послуг під час вибору процедур впровадження державної політики;

- окреслення конкретних правил передавання низки функцій та повноважень владі на місцевому й регіональному рівнях, покращення статусу субнаціонального (проміжного) рівня управління, введення принципу субсидіарності;

- напрацювання дієвого механізму взаємодії з міжнародними урядовими й неурядовими організаціями, наднаціональними регіональними формуваннями при ухваленні важливих політичних рішень.

Розвиток сучасного суспільства зумовлює переорієнтацію органів державного та місцевого управління на застосування інформаційних технологій у своїй діяльності.

Тому використання інформаційних технологій сприяє розвитку системи регіонального управління, скорочує управлінські витрати, розширює доступ населення до інформаційних джерел, змінює систему взаємовідносин у процесі прийняття управлінських рішень.

Суттєво змінюються можливості поширення, зберігання та отримання інформації, покращується результативність прийняття управлінських рішень. З інформаційного погляду процес прийняття державно-управлінських рішень – складна динамічна система, що характеризується великим обсягом окремих галузей, інтенсивністю й різноспрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами, а також зовнішнім середовищем і оточенням.

Така інформаційна підсистема всіх рівнів управління охоплює планову, звітну, нормативно-технічну документацію, а також іншу різноманітну інформацію, що характеризує стан і рух усіх компонентів підприємства (виробничотехнічних, економічних, організаційних, енергетичних тощо) і є основою прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо реалізації державної політики [175].

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «управлінське рішення», «аналітичне забезпечення»**

Результати управлінської діяльності на рівні держави торкаються інтересів та чинять вплив на функціонування усього суспільства. Через це допускання помилок в управлінських рішеннях, насамперед на вищому рівні держуправління, може викликати великі моральні та матеріальні втрати. Водночас здоровий глузд, прогнозованість, досвід та інтуїція не забезпечують держслужбовцю проведення якісної та результативної управлінської роботи. Особлива актуальність підвищити якість управління на підготовчій стадії, приймання та реалізацію рішень та оперативність виникає за умов розвитку суспільства, що має демократичний характер.

Управлінські рішення є завершальним етапом управлінської діяльності, а механізм їх приймання - ключовий в управлінській теорії. У широкому розумінні управлінська діяльність є безперервним процесом, який впливає на її об'єкти, такі як індивід, колектив, технологія, держава та ін., з метою досягнення оптимального результату за найменших часових і ресурсних витрат.

Сутність управлінського рішення в наукових дослідженнях і менеджменті визначена по-різному. Воно включає засади загальної теорії прийняття рішень та питання, які мають організаційний, соціальний і психологічний характер і може вважатися: результатом управлінської діяльності, організаційною реакцією на проблеми, що виникли; вибором котрогось із можливого напрямку дій; вибором наперед визначеної цілі, шляхів і методики її втілення; вибором виду діяльності, що приведе до позитивного результату тих чи інших операцій. Для більш глибокого розуміння даного явища розглянемо основні підходи науковців до визначення поняття «управлінське рішення».

Науковець А. Шегда вважає, що «управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації» [81].

На думку В. Василенко, «у загальному випадку поняття «управлінське рішення найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити будь-

що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми» [21].

О. Кузьмін, О. Мельник [76] запропонували визначення поняття управлінське рішення в такому вигляді: «це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану».

Водночас В. Колпаков визначає управлінське рішення як «результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість» [58].

Г. Осовська дає визначення, відповідно до якого управлінське рішення - «це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи» [16].

Група авторів Ю. Королев, В. Коротнєв, Г. Кочетова запропонували таке визначення поняття управлінське рішення - «це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до мети системи менеджменту» [13].

Як підкреслює С. Чудновська, «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [18].

Дослідниця В. Юкаєва пояснює, що «управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан» [11].

Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь-яке рішення, є результатом розумовопсихологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [53].

В. Рудьєв та С. Гуткевич пропонують наступне визначення поняття управлінського рішення - «це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника» [42].

А. Семенов, В. Набоков дотримуються думки, що «управлінське рішення - це знаходження певного варіанта дій за допомогою виявлення й оцінки альтернатив, здійснення цієї діяльності та її кінцевий результат» [53].

На думку Н. Іванченко і В. Яцюрук, «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [66].

А. Ігнат'єва і М. Максимцов пропонують під управлінським рішенням розуміти «вибір альтернативи керівником у межах його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей організації» [73].

М. Орлів переконує, що управлінське рішення є «результатом вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання управлінської проблеми, де основна мета – забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації» [14].

Розглядаючи управління як діяльність суб'єкта з метою впливу на об'єкт для досягнення цілей організації, підприємства або установи, управлінське рішення буде мати також два значення. Перше – «управлінське рішення» – певний документ фахівців, керівників, який містить завдання, напрями і кроки, терміни, ресурси подальшої діяльності. А друге, «управлінське рішення» – розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційноправовий процес, який здійснюється в межах компетенції суб'єкта управління, внаслідок чого виникає проект зміни в організації, підприємстві, установі загалом або окремих їх ланках [42]. Проаналізувавши основні підходи науковців до визначення досліджуваного поняття, запропоновано власне визначення.

На нашу думку, під управлінським рішенням варто розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів відповідно до цілей

головної системи управління.

П.Р. Пуцентейло виокремлює аналітичну систему, яка забезпечує кількісну та якісну оцінку змін, що відбуваються в керованому об'єкті. Вона дає змогу вчасно побачити тенденції розвитку як небажаних, так і прогресивних явищ. На основі різних методик аналізу розробляються варіанти управлінських рішень, які дають змогу загальмувати розвиток негативних тенденцій і створити сприятливі умови для прогресивного сталого розвитку. За допомогою аналізу виявляють невикористані внутрішні резерви, що сприяє ефективному розвитку підприємства.

Аналітична система – це основа для вироблення оптимальних управлінських рішень для управління сталим розвитком установи. Аналітична інформація забезпечує реалізацію основних функцій управління, зокрема планування і контролю. Отже, взаємозв'язок аналітичного та інформаційного забезпечення є беззастережним, тому одними з основних проблем формування аналітичного забезпечення є недостатня достовірність та низька оперативність надходження інформації. [7]

Ми погоджуємося з думкою А.Г. Загороднього, який визначає, що облікове та аналітичне забезпечення – це дві підсистеми обліково-аналітичної системи, зокрема, він зазначає, що обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства – це сформована на засадах системного підходу форма організації усіх видів обліку та аналізу, метою якої є забезпечення менеджерів підприємства та інших зацікавлених осіб інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також для контролю за їхньою реалізацією. Ця система об'єднує підсистеми облікового та аналітичного забезпечення, а також підсистему контролю. Перша підсистема охоплює всі види обліку (фінансовий, податковий, управлінський), друга – всі види фінансового та економічного аналізу, а третя – внутрішній та фінансовий контроль суб'єкта господарювання.

Аналітичне забезпечення розробки управлінських рішень – це діяльність, яка дає змогу отримувати, обробляти, аналізувати, створювати та зберігати інформацію стратегічного характеру для вироблення однієї або декількох

альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Аналітична підсистема гарантує, що інформація буде доступна на всіх функціональних рівнях організаційної ієрархії та управління. За результатами аналізу діяльності підприємства оцінюють реальний стан його фінансово-господарської діяльності; порівнюють з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами; виявляють зміни фінансового стану в просторово-часовому розрізі; встановлюють основні фактори, що викликали зміни в операційній, фінансовій, інвестиційній та інших видах діяльності; складають прогноз основних тенденцій розвитку на перспективу.

При цьому велике значення набувають питання формування аналітичного забезпечення, за допомогою якого відбувається прискорення процесів оброблення даних і прийняття рішень, як наслідок, більш швидкої і продуманої адаптації до змін ринку.

Слід визначити теоретичну основу поняття «аналітичне забезпечення». Сучасні вчені досить часто ототожнюють це поняття з аналізом. Однак, на нашу думку, аналітичне забезпечення є більш широким поняттям. Воно є складовою інформаційної системи управління підприємством, а економічний аналіз є одним з інструментів створення системи аналітичного забезпечення.

### **1.3. Принципи та методи дослідження аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади**

При написанні даної кваліфікаційної роботи потрібно звернути увагу на принципи та методи, які використовуватимуться у дослідженні аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

Перш за все потрібно визначити, що являє собою термін «методологія». Методологія трактується як вчення про методи пізнання та перетворення дійсності, сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в певній науці,



або як певна система різноманітних методів, засобів і прийомів наукового пізнання (а саме принципів, законів та категорій) та наука про цю систему [51].

Принцип – це першопричина, тобто те, що лежить в основі деякої сукупності фактів або знань.

Метод – це здобування певної інформації про досліджуваний об'єкт, предмет чи явище.

Але «метод» є лише складовою частиною, більш широкого поняття, як «методологія».

Метою нашого дослідження є отримання об'єктивних знань, саме тому цей процес повинен відповідати багатьом діалектичним принципам.

Головний з них – принцип історизму. Це принцип мислення і дослідження, що передбачає розгляд всіх предметів і явищ в їх розвитку, історії, тобто з'ясування того, як вони виникли, змінювалися і стали нинішніми. Завдяки цьому принципу ми змогли проаналізувати об'єкт дослідження в зв'язку з конкретно-історичними умовами її існування, розвитку та змодельовати своє особисте бачення системи механізмів прийняття управлінських рішень [50].

Поряд з принципом історизму завжди присутній принцип об'єктивності, який принцип забезпечує перш за все достовірність наукової інформації. Нашою метою є пошук певних шляхів та засобів для максимального проникнення у сутність розуміння «управлінське рішення», з подальшим не заангажованим баченням.

Термінологічний принцип також має свою виняткову цінність. Він допомагає розглянути вивчення історії термінів і понять, якими вони позначаються, розібрати або уточнити зміст понять, їх місце в понятійному апараті теорії, на якій базується дослідження. Саме визначення понять нами формулювалося на підґрунті тверджень вчених різних професійних напрямленостей, тлумачних і філософських словниках.

Не останню роль в дослідженні зіграв принцип детермінізму, який передбачає та вказує на залежність явищ від певних факторів, що впливають на них. Так, наприклад, на «управлінське рішення» впливає багато факторів, такі як:

психологічні, історичні, емоційні, соціальні, культурні, наукові, політичні, духовні [51].

Принципи, виконуючи функції загальних настанов на практичному рівні, втілюються у використанні методів, як загально- так і конкретнонаукових.

Аналіз – метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета дослідження за допомогою мисленнєвого чи фізичного розчленування на певні складові елементи (це можуть бути частини об'єкта, відношення, ознаки), кожна з яких нами досліджувалася окремо. При систематичному підході він використовується для дослідження певних частин, наприклад, понять «управлінське рішення», «аналітичне забезпечення».

Синтез використовувався нами для формування висновків, як процес, що поєднує частини предмета, розчленованого при методі аналізу, щоб поєднати в єдине ціле та розглянути як одне ціле предмет.

Метод індукції допоміг сконструювати та висловити судження щодо дослідження на основі фактів, які ми виявили у ході роботи. А метод дедукції пояснити певні невідомі нам деталі щодо дослідження.

Оскільки тема даної роботи має свою специфіку, ми не могли не включити при її дослідженні метод аналогії, оскільки завдяки йому можна досягти пізнання предмета, явища чи об'єкта на основі їх подібності до інших.

Завдяки методу абстрагування ми змогли розробити гіпотезу дослідження та дивитися на проблему не тільки через суб'єктивну точку зору. Адже цей метод допомагає ґрунтуватися на мисленому виділенні суттєвих властивостей та зв'язків предмета і відкидати несуттєві властивості та зв'язки.

Підводячи підсумки з даного розділу, можна припустити, що еволюція поглядів на забезпечення прийняття ефективного управлінського рішення пройшла великий шлях від повного зневажання людини, використання її як «ресурсу», до цілеспрямованого її вивчення. Проте на цьому розвиток не закінчується, а продовжує досліджуватися в різних філософських течіях та наукових напрямках аж до наших днів.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

### **2.1. Особливості прийняття управлінських рішень в органах державної влади**

Ніякі установи, підприємства чи організації не можуть результативно працювати без належних державно-управлінських рішень, базою яких є проблемні питання, пов'язані з установою (підприємством), його можливими змінами і подальшим розвитком. При прийнятті рішень державного управління найважливішим є результат вивчення, спрямований на господарську діяльність установи.

Наразі наука, що займається сферою приймання рішень держуправління здобула якісно нове значення, на базі якого проходять управлінські технологічні розробки, які сприяють розв'язанню складних управлінських задач.

Застосування новітніх технологічних засобів для приймання результативних управлінських рішень - надважлива риса керівництва, орієнтованого на успіх. Таке рішення, що прийняте і реалізоване керівником, має конкретні результати не лише для нього, але і для деяких робітників, організацій чи всього суспільства.

Найчастіше під механізмом прийняття управлінських рішень розуміють процес їх розроблення та вибору. Управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, які спрямовані на вирішення конкретної проблеми управління. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координувального впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей [18].

Ключовий елемент поняття «управлінського механізму» є «механізм», якому притаманна низка трактувань. Ми вважаємо, під поняттям «механізм» розуміється система (пристрій, засіб), яка є визначною для алгоритму конкретних

видів діяльності, наявна певна сукупність чи порядок послідовно розміщених частин, які виконують означені функції та є взаємопов'язаними.

Поглянувши на поняття управлінських рішень, їх передумови та ознаки, варто звернути увагу на структурну роль прийняття та втілення рішень у держуправлінні, адже від нього залежна особливість прийнятих держорганами рішень. Водночас державне управління є найближчим оточенням механізму приймання рішень і від нього є залежним напрям дій щодо пропозиції і втілення цілей. Сучасна наука містить різноманітні методики оцінювання державного управління та значення управлінських рішень. Механізм прийняття управлінського рішення в контексті публічного управління є творчою, вольовою дією суб'єктів управління, що базується на використанні неупереджених нормативно-правових та законодавчих актів, якими регулюється управлінська система держави та передбачає розробку таких елементів, як: мета, програма, засоби та інструменти для досягнення бажаного результату.

У широкому значенні управлінське рішення є проявом влади, що передбачає вибір варіанту дії у певних ситуаціях, що є базою управлінського процесу. Необхідність у механізмі приймання рішення управління за умов державного адміністрування, пов'язане із зовнішніми і внутрішніми обставинами.

Рішення – це відповідна реакція на низку внутрішніх і зовнішніх подій. Вони спрямовуються на вирішування проблемних питань і найбільш наближені до визначених цілей. З організаційного погляду процес приймання і втілення рішень за умов державного адміністрування становлять етапи, що послідовно протікають і порядок яких залежить від часових і логічних взаємопов'язаних критеріїв.

Вияв і обґрунтування складників цього механізму, що залежить від їх системи дій, їх порядку є також серед найнагальніших питань теоретичного і практичного характеру, що ще не набув остаточного рішення, хоча в межах наукової літератури з різною повнотою і рівнем пояснення питання про етапи процесу приймання і реалізації рішення за умов державного адміністрування

хвилює багатьох українських і закордонних дослідників.

Механізм прийняття рішень в умовах публічного адміністрування як обмін інформацією – складова будь-якої управлінської функції [35]. Потреба прийняти рішення містить уся діяльність керівника, він формулює цілі й намагається їх досягнути. З цієї причини усвідомлювати генезу механізму ухвалення рішень за умов публічного адміністрування дуже важливо для усіх, хто прагне процвітання в управлінській галузі.

Попри різну оцінку системи держуправління, сам процес приймання рішень цієї сфери сприймається наукою двозначно: – як певний акт, мить вибору цілей, обрання найкращого альтернативного варіанту, що є окремою управлінською функцією; – як стійка співдія, процес, що головними характеристиками схожий на процес держуправління як таке.

Щодо другого варіанту уся управлінська державна діяльність розглядається як складники, миті приймання рішень, стадії, етапи або механізми пропонування та втілення цілей. Помітно, що попри ці відмінні ознаки, ці два напрямки не дуже суперечливі один щодо одного, адже усе залишається залежним від показника вимірювання таких понять.

При співвіднесенні системи державного управління з владою, соціумом і довкіллям, можна розуміти притаманний їй механізм приймання рішень не лише як систему певних акцій, але і як ту функціональну оболонку, що і вирізняє її поміж цих об'єктів. Разом з тим ухвалення управлінських рішень буде розглядатися як центр процесу державного управління, що зумовлює концентрацію у процесі цілого покладання усіх зусиль суб'єктів, функції структур та інституцій, їх ресурсів і можливостей. Напевно, саме в місці, що є основопочатком, є і структурним місцем рішень у системі державного управління.

Водночас варто сказати, що розуміння особливостей приймання публічних рішень безпосередньо залежне від усвідомлення, характерного для цієї інституції держуправління. Систему державного управління можна також представити як інституціоналізовану середу механізму прийняття рішень, спрямованого на

цілеспрямоване регулювання суспільних відносин в інтересах усього населення, соціуму загалом. Віднайдені цієї управлінської системою зв'язку та відносини, що базуються на різноманітних нормах і стандартах діяльності керуючих, припускають наявність певних правил їх взаємної діяльності, процедури узгодження позицій та інтересів, характер включення в процес розробки цілей. У своїй сукупності ці дії спрямовані на найбільш оптимальну оцінку і «співвимір» інтересів і потреб населення, різних груп громадян, а також апарату державного управління [70].

У даному аспекті професор А.І. Соловйов констатує, що специфіку прийняття державних рішень надає «занурення, вбудовування інституалізувати управлінських структур у систему владного домінування тієї чи іншої соціальної групи, що використовує для забезпечення своїх позицій примусові засоби».

Отже, механізм прийняття державних управлінських рішень відрізняє тонке поєднання розподілу влади та управлінських технологій, що не покривається ні механічним заломленням якоїсь ідеальної моделі прийняття рішень у державній сфері, ні ідеальними формами «розумового процесу» політичних керівників [62, с. 23].

Рівень впливу тих чи інших факторів на ухвалення рішень держави залежний від виду політичного суспільного устрою. Зокрема, демократією чи авторитаризмом демонструються зовсім різноманітні умови приймання рішень держави залежно від наявних (відсутніх) у межах суспільства конкурентних або споріднених систем організації влади, рівня довіри людей до правлячої верхівки, достатні громадянські права і свободи та ін. Така дуальність механізму приймання публічних рішень означає також, що державне управління є усього тільки один, інколи і не найголовніший, а інколи і просто підлеглий аспект діяльності усєї політичної системи.

Тобто система адміністративно-управлінських завдань влітаються до роботи політичної системи, не лише не змінюючи її базових параметрів, але й не щоразу приковуючи гідну увагу влади до власних проблемних ситуацій. Наприклад, добре відомо, що за кілька місяців до (і після) парламентських і

особливо президентських виборів, управлінські завдання відходять на другий план і весь апарат держави переключається на забезпечення або спадкоємності влади, або її трансформацію у зв'язку з приходом нової політичної команди.

Таке позиціонування адміністративноуправлінських завдань у політичній системі свідчить, на думку багатьох політологів, про те, що державна влада: по-перше, використовує механізми прийняття рішень із метою управління державою лише у відомих цілях; подруге, використовує механізми при вельми певних обставин [3, с. 25].

Отже, можна підсумувати, що механізм ухвалення рішень має суспільний держави перемикач, що спрямований на циклічну переорієнтацію з завдань у галузі управління на завдання зміцнення влади і навпаки. І все ж, незважаючи на те, що управління - це тільки одна із державних завдань, причому не щоразу головна, все ж саме її забезпечення - показник ефективності влади - регулятора інтересів суспільства. Такий двоскладовий характер механізму приймання рішень системою держуправління свідчить, що в ньому поєднуються достатньо різноманітні, а інколи і малопоєднувані разом методики.

З причин різноманітності завдань процес ухвалення управлінських рішень може адекватно не зреагувати на зовнішні зміни. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень може діяти як при підтримці існуючих систем управління, так і при підриванні владно-політичного підґрунтя роботи режиму (зокрема, при підриві раціональними методами планування вольового характеру управління під час диктатури).

Отже, потрібно визнати, що механізм ухвалення управлінських рішень може мати і дисфункціональний характер завдань з погляду відтворення управлінської системи, та з погляду вирішування завдань власне управлінського характеру. Як показує практичний досвід, жодна держава не в змозі подолати цю двояку внутрішню орієнтацію свого механізму прийняття рішень.

Як політичні діячі не в змозі виконувати адміністративно-управлінські завдання державних службовців, так і адміністративно-управлінський апарат не може ні компенсувати, ні тим більше взяти на себе функції механізму завоювання

і використання державної влади, причому незалежно від рівня професіоналізації апарату управління та рівня політичної ангажованості бюрократії. І сьогодні, коли (в силу історичної еволюції цього інституту влади і становлення інформаційного суспільства) змінюється і характер політичної системи в сучасних державах, і одночасно (під впливом конкуренції з приватним сектором, зростанням стандартів споживання і т.д.) йде трансформація власне управлінських структур суспільства неминуче еволюціонує і механізм прийняття державних рішень.

Тому можливо через певний час у питанні механізму прийняття і виконання рішень в державному управлінні будуть вказуватися нові складові й нові фактори відтворення механізму [70].

Стосовно конкретних державних рішень у держслужбі, для них характерна низка специфічних вимог, які в обов'язковому порядку повинні забезпечитися суб'єктом управління:

- вимога своєчасності – приймання рішення має відбутися у певний час (не заздалегідь і без запізнення);
- повноти – рішення має повністю розкрити свій зміст, спрямуватися на увесь предмет керування;
- повноваження – чітке дотримання управлінцями власних прав та зобов'язань;
- правомірності та законності – рішення управління не мають суперечити чинному законодавству;
- реальності – здатність до втілення рішення;
- ефективності – забезпечення позитивного результату рішень;
- чіткості – рішення має бути стисле, лаконічне та зрозуміле;
- наукової обґрунтованості – державне рішення повинно бути підтверджуватися потрібними та обґрунтованими даними.

Варто зацентувати на тому, що приймання управлінських рішень вимагають високого професіоналізму та обізнаності суб'єкта управлінської діяльності. Головною структурною частиною правил ухвалення управлінських



рішень є органи державної влади, котрі мають деякі повноваження, які виконуються відповідно призначеними посадовцями згідно з визначеними законодавством правовими та організаційними видами. Як наголошує І.Оксьом, результативне здійснення органами державної влади власних функцій вимагає застосування специфічних процесів ухвалення рішень, створення котрих проходить залежно від сформульованих функцій, зазнаючи впливу різних чинників [12].

У межах комплексного механізму, що включає систему функціонування механізмів ухвалення управлінських рішень ми виокремили існування: інформаційно-аналітичного, адміністративно-організаційного, нормативно-правового, фінансово-економічного. Доцільним є також виділення окремого соціально-психологічного механізму.

Кожен з них характеризується певними особливостями:

1. Нормативно-правовим обумовлюються певні норми та обов'язки у межах такого механізму, як універсальний, визначається комплекс режимів його діяльності.

2. Адміністративно-організаційному притаманне формування із сукупністю організаційних елементів, що забезпечують внутрішню діяльність державних владних органів.

3. Інформаційно-аналітичним механізмом забезпечуються такі функції інформаційно-аналітичного забезпечення приймання рішень, таких як: збирання, аналізування та розповсюдження даних; організація інформаційного і комунікаційного потоку; створення баз даних та інших.

4. Фінансово-економічний механізм пов'язується із оцінкою та виміром витрат суспільства на процес і організацію та діяльність суб'єктів держуправління, визначенням раціональності їх діяльності, оцінюванням ефективності прийняття та втілення державних рішень.

5. Соціально-психологічний механізм відзначається зростанням значення соціально-психологічного, що базується на менталітеті суспільства, настроях, мотивації, ставленні до сфери держуправління зі сторони населення.

В основу соціально-психологічного механізму прийняття управлінських рішень покладено «психологічний механізм». І.Кант постійно нагадував про «механізми волі, вчинку, природної необхідності», які знаходяться в основі прийняття управлінських рішень [35]. «Психологічний механізм» прийняття управлінських рішень у сфері державної служби слід розглядати як сукупність психологічних процесів, спрямованих на реалізацію цілей державного управління, з урахуванням психологічних закономірностей взаємовпливу й взаємозв'язку між учасниками цих процесів [33].

Використання психологічних механізмів прийняття управлінських рішень припускає такі дії суб'єкта управління, які повинні викликати у об'єкта, за підходами С.Плауса, моральну й поведінкову активність, уявлення, здогадки, міркування, почуття, вольові дії, емоційні реакції [11].

Описані підходи зумовили формування моделі, структурою якої відображається взаємодія головних механізмів, що мають соціально-психологічний вплив на ухвалення таких управлінських рішень, як індивідуальні, групові й суспільні.

## **2.2. Моделі та методика прийняття управлінських рішень**

На сучасному рівні розвитку системи державного управління України нарізла практична необхідність у зростанні темпів та підвищенні якості прийняття державних управлінських рішень. У теперішній час спостерігається значне підвищення об'єму інформаційних потоків. У наукових роботах, що присвячені когнітивному виклику суспільства здатна одночасно враховувати не більше за 5-7 факторів, що впливають на прийняття рішення. Така особливість людської свідомості змушує науковий світ шукати шляхи розширення врахування кількості факторів у ході управлінської діяльності. Зокрема, існування узагальненої класифікації ризиків системи прийняття та реалізації державних управлінських рішень говорить про наявність значної кількості ризиків, що одночасно впливають на хід подій. Найпростішим шляхом

вирішення даного питання є використання ієрархічних організаційних структур, які було винайдено ще прадавніми цивілізаціями.

Однак на сьогоднішній день державне управління вимагає більш прогресивних підходів. Адже суб'єктові державного управління необхідно мати у власному арсеналі велику кількість інформаційних параметрів, які можна було б опрацьовувати одночасно, а в окремих випадках ще й одноосібно [16].

Удосконалити процес ухвалення рішень управління і підвищити якість ухвалених рішень можна використовуючи науковий підхід, моделі і методи ухвалення рішення.

Моделлю є представлена система чи ідея об'єкта. Керівник має користуватися моделями у зв'язку зі складністю організації, відсутністю можливості проведення експериментів у реальних обставинах, необхідністю передбачення майбутнього.

Основними типами моделей є фізична, аналогова та математична (символічна). Ухвалення правильного рішення – це галузь, до проявляється управлінське мистецтво. Щоб навчитися робити це, необхідний досвід, якого керівник набуває продовж усього життя. Завдяки сукупним знанням і вмінням будь-який керівник формує свою компетентність. Вони ж, залежно від рівня керівника, відображають ефективність його діяльності.

Процес подання об'єкта у вигляді моделі для отримання інформації про цей об'єкт шляхом проведення експериментів з його моделлю визначається як моделювання. Воно може виступати як пізнавальний процес, що містить переробку інформації із зовнішнього середовища про явища, які відбуваються в ньому [31].

Моделюванням у цьому випадку є метод, що дозволяє перевірити якісний рівень рішень управлінського характеру, які заплановані до ухвалення, та здійснити передбачення їх результатів.

Моделювання в державному управлінні – це метод дослідження державно-управлінських явищ і процесів на їх моделях, тобто опосередковане вивчення державно-управлінських об'єктів, у процесі якого вони відтворюються в

допоміжній системі (моделі), яка замінює в пізнавальному процесі оригінал і дозволяє отримувати нове знання про предмет дослідження [78].

Моделі забезпечують можливість врахувати при дослідженні набагато більшу кількість процесів і специфіки економічного характеру, ніж це дає змогу зробити звичайний якісний аналіз, та генерування нової інформації, яка завідомо невідома. Формалізмом структури моделей вимагається чіткість уточнень принципів і думок, які взято за базу в аналізі.

Це є важливим для верифікації їх підсумків та процесу усвідомлення і покращення, спрямованого на аналіз. Зрештою усі економічні тлумачення схиляються до думок певної моделі, яку беруть за базу. Особливо корисним моделювання є у дослідженнях, що пов'язані зі стадіями діагностування, окреслення цілей та інструментарію приймання рішень управлінського характеру у межах публічної служби. На етапі діагностики важливо розпізнати способи діяльності та стану економіки і країни загалом. З цією метою корисні будуть моделі, які окреслюють поведінковий характер економіки (поведінкові).

Ними з'ясовується спосіб економічної діяльності зв'язках причинно-наслідкового типу: перетворення у впливові – реакція. Ці моделі є надзвичайно корисними при використанні неповних статистичних даних. Оцінка характеристик, що є відсутніми у статистичних даних, якими відображаються істотні явища, а також видобування нових даних

Є кілька методик по ухваленню управлінських рішень, але ми розглянемо дві головні. Йдеться про індивідуальні та групові.

Перші ухвалюються одноосібно, попри джерело поглядів суб'єкта (своїх чи ні). Метод приймання групових рішень базується на більшій кількості інформаційних даних, дає можливість проаналізувати усі можливості та варіанти і забезпечити засоби ухвалювання та втілення рішень. Прості проблемні ситуації краще вирішувати прийняттям рішень індивідуально.

За потреби здійснити глибокий аналіз ситуації варто керуватися груповими рішеннями, це дасть можливість порівняти більше варіантів. Визначено такі параметри практичного значення прийняття управлінських рішень [18]:

– реалізація законодавчих та нормативних актів щодо питань державного управління має залежність не лише від існування та якості даних актів, а й від спроможності їх виконання на місцях завдяки управлінським рішенням, системі їх функціонування (підготовки, ухвалення, виконання);

– управлінські рішення скеровують, мобілізують, виконують функції погодження та координування, прискорюють діяльність державних органів, кадрів установ, що відносяться до галузі їхнього управління;

– вагомі соціально-економічні й соціально-психологічні (а часто й політичні) результати управлінських рішень, їхній вплив на репутацію державних органів, морально-психологічне становище населення та колективів, економічну й політичну стабільність в соціумі;

– за кожним управлінським рішенням стоять конституційні права, вимоги та долі громадян;

– як наслідок інтелектуальної діяльності, політичної думки та волі керівництва управлінські рішення стають значущим параметром та показником його керівного хисту, фаховості й кваліфікованості.

Загальноживані функції управління (планування, організування, заохочення, контролювання й моніторинг) характерні, крім того, управлінню виконання управлінських рішень, проте вони передбачають певні властивості, які збігаються зі стадіями виконання управлінських рішень.

1. Функція планування передбачає, по-перше, визначення управлінського рішення стосовно змоги його виконання, термінів реалізації; по-друге, з'ясування, чи існують умови для виконання, організаційні технології та адміністративна діяльність з метою створення взаємовідносин, які необхідні для реалізації управлінських рішень; по-третє, здійснення пояснення ухваленого рішення та напрацювання плану його реалізації передбачає визначення складових елементів управлінського рішення, формулювання ймовірних різновидів організації його реалізації та створення завершального організаційного плану виконання управлінського рішення.

2. До функції організації процесу виконання рішень доречно зарахувати,

по-перше, аргументування вибору виконавців. На даній стадії виконання управлінських рішень треба мати точне уявлення про особисті риси, знання та навички, професійну практику, фаховість виконавця, на котрого керівник покладає реалізацію рішення. Наступна стадія, яка відноситься до функції організації, - донесення ухваленого рішення до виконавців. На даній стадії доречно перевірити відомості, щоб встановити їх адекватність, зрозумілість, зручність у застосовуванні, змоги застосування певних видів рішень (серед них - накази, розпорядження, листи, повідомлення), а також організувати пояснення працівникам стосовно плану виконання рішення.

3. Функція заохочення в процесі управління виконанням управлінським рішенням скерована на підштовхування підлеглих до реалізації завдань, котрі відповідають їхнім спеціальності й компетенції та напрацьовані згідно з планом реалізації рішення.

4. Функція моніторингу та контролювання – одна з головних функцій управління, тому що формулює правильність ухвалених рішень, визначених завдань, напрацьованих стратегій. У структурі процесу виконання управлінського рішення моніторинг та контролювання передбачають комплекс стадій завершального процесу виконання управлінських рішень у вузькому значенні та з'ясування результативності впровадження основної стратегії підприємства – у широкому [17].

Варто також зауважити, що прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації [58].

Факт актуальності рішення якоюсь мірою пов'язаний із своєчасністю рішення. Однак це далеко не тотожні поняття. Актуальні ті рішення, які пов'язані з вирішенням найважливіших проблем конкретного періоду функціонування тієї чи іншої системи.

Тому, коли виникає багато проблем, які потрібно вирішити, необхідно враховувати, чи були вони оцінені за ступенем актуальності і чи приймалися щодо них рішення в порядку їх важливості.

У цьому разі особливою вимогою є адекватність інформації, тому що будь-які її перекручування на попередньому етапі до підготовки прийняття управлінського рішення переноситься потім на саме рішення. Це призводить до викривлення передумови (констатація фактів та подій) та управлінського впливу [19].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових [12]:

1. Суб'єкт ухвалення управлінського рішення – особа чи група осіб, які мають потрібні повноваження для ухвалення рішення та котрі за це відповідальні.

2. Керовані змінні – комплекс чинників та передумов, які зумовлюють виникнення тієї чи іншої проблеми, котрими може керувати суб'єкт ухвалення управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – обставини, котрими не має змоги керувати суб'єкт ухвалення управлінського рішення, проте котрими мають можливість керувати решта осіб. У комплексі з керованими змінними некеровані змінні мають можливість здійснювати вплив на результат вибору, формуючи тло проблеми чи її навколишній простір.

4. Обмеження (внутрішні та зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, що в комплексі формують сферу допустимих значень рішення.

5. Критерій (чи критерії) для оцінювання альтернативних видів рішення. Критерій може задаватися кількісною моделлю чи якісно (в термінах індивідуальних переваг чи в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (чи система вирішальних правил) – норми та методика вибирання рішення, внаслідок використання котрих одержують пропозиції чи рекомендоване рішення (хоч вирішальний вибір зберігається за людиною, яка ухвалює рішення).

7. Альтернативи (ймовірні результати), що залежать не тільки від значень якісних чи кількісних керованих і некерованих змінних, а й від власне вибору.

8. Рішення, яке дозволяє наявність хоча б двох альтернатив діянь (в іншому випадку проблема ухвалення управлінського рішення не утворюється з огляду на брак вибору).

9. Змоги виконання ухваленого рішення.

Будь-яке управлінське рішення (навіть відмова від прийняття якогонебудь рішення) є комплексним актом, що включає правовий, соціальний, психологічний та ін. акти [19]:

1. У правовому відношенні - це логічний процес реалізації влади керівника, наданих йому законом прав на використання наявних в організації ресурсів у її інтересах і покладеної на себе відповідальності за подальшу долю організації, за наслідки прийнятого й реалізованого рішення.

2. Будь-яке управлінське рішення деякою мірою акт соціальний. Воно приймається одними людьми й зачіпає інтереси інших. Його характер не змінюється навіть у тому випадку, якщо використовуються різні математичні й інші моделі.

3. З огляду на те, що важливу роль у рішенні відіграє вольовий фактор, особливо на стадії ухвалення остаточного рішення, можна сказати також, що це і психологічний акт. Класичне формування управлінських рішень опирається на «раціональність».

В такому разі той, хто приймає рішення повинен:

- зберігати абсолютну об'єктивність і логічність;
- мати чіткі цілі впровадження рішення;
- мати повну інформацію про ситуацію з формуванням рішення;
- мати повну інформацію щодо усіх альтернативних варіантів і результатів їх реалізації;
- володіти раціональною системою впорядкування переваг за їхньою важливістю;
- зробити максимум для кінцевого результату роботи організації.



Класичним підходом до формування управлінських рішень передбачається дотримання певних процедур і виконання обов'язкової діяльності відповідно до стадій, що є наступними:

1. Основа усякого рішення – проблемна ситуація, що потребує аналізування та розв'язування. Завданням керівників є визначення симптомів «хвороби», вивчення ситуації і цілей, попередньо сформованих критеріїв рішень.

2. Вияв обмежень і обрання варіантів – цей етап вимагає необхідного виявлення усіх можливих дій, що усувають причини проблем (зовнішнього середовища). Такі обмежування викликають суттєве звуження можливості сформуванню оптимальні рішення. Це дає змогу для визначення джерела й суті обмежень і визначення альтернативних варіантів.

3. Прийняття рішень – це розроблення та оцінювання альтернатив, їх вибір з найоптимальнішими загальними результатами.

4. Втілення рішення – заходи для конкретизування управлінських рішень і доведення їх до виконавців, тобто цінність рішень у тому, що вони реалізовані.

5. Контролювання виконання рішення - вияв відхилень та внесення поправок, що дає змогу повною мірою реалізувати управлінські рішення. Через контроль виникає наявність «зворотного зв'язку» між тою системою, що керує та тою, що і керована.

Отже, класичною моделлю передбачається, що за повної інформації, керівниками може обиратися та альтернатива, що якнайкраще відповідає організації. Інакше кажучи, умови формування рішень повинні мати досить визначений характер.

### **2.3. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах державної влади**

Щоб забезпечити ефективно формування рішень управлінського характеру в роботі владних виконавчих структур та якість виконання ними кожної державної функції, державні послуги лягли в основу реформування державної

служби, яке здійснюють останніми роками.

Найбільшого поширення у сфері міжнародного менеджменту набула інтуїтивна форма створення управлінського рішення, яка насамперед приділяє увагу національним культурним особливостям. Це можна пояснити особистими характеристиками, здібних до міжнародної підприємницької діяльності виконавців, які довіряють більше відчуттям і враженням, ніж фактам та інформації. Доцільно виокремити низку чітких особливостей у формуванні управлінських рішень у різному національно-культурному контексті. Отже, порівняймо те, як ухвалюють управлінські рішення, об'єктом яких є зовнішньоекономічні операції:

- у США рішення формуються переважно централізовано; необхідно контролювати те, як розвиваються світові стратегії.

- у Японії управлінські рішення формуються завдяки компромісу з використанням попередніх ретельних консультацій, поєднуючи централізований і децентралізований підходи до ухвалення рішень. Вищій ланці посадовців належить значна влада, яку перевіряють нижчі посадові особи, які уповноважені оглядати, аналізувати, критикувати рекомендовані варіанти дій.

- у Великобританії наявна децентралізація більшої частини організацій. Працівникам вищих інстанцій не притаманно розумітися на технічних організаційних нюансах організації, і право ухвалення рішень передають нижче; високопосадовці також перебувають залежно від посадових осіб середньої ланки щодо безпосереднього керівництва у формуванні рішень управлінської сфери.

- у Франції використовують різні концепції, проте за останній час відчутний нахил до централізації. Менеджери вищої ланки, що закінчили престижні навчальні заклади, не довіряють середнім менеджерам.

- у Німеччині існує перевага централізації, ієрархії, автократії. У специфічній правовій системі притаманно, що працівники і керівники обговорюють варіанти рішень; керівники цінують більше якість продукту, продуктивність, і послуги, ніж підлеглим керівництво; менеджерській освіті притаманна в основному технічна орієнтація.

– в Італії використовують перевірені традиційні способи формування рішень. Сучасна система цивільного права за основу має світову роль римського права, історичні традиції держави.

– у Єгипті управлінські рішення формуються повільно і розважливо. Єгипетська приказка «Все боїться часу, а час боїться пірамід» дає розуміння тенденцій у формуванні рішень. Історії, а не часу, як на Заході, приділяється важлива роль.

– в Індії рішення формують винятково вищі керівні особи, що не хочуть ризику. Наявність великої владної дистанції; бажання уникнути невизначеності. Отже можемо дійти висновку, що практику створення рішень у сфері управління визначають звичаї і традиції різних держав.

Найбільші здобутки стосовно управлінської галузі мають США, Німеччина та Японія, тому і вітчизняним фахівцям варто загострити увагу саме тих системах менеджменту.

Основною системою прийняття рішень, яка стала головуючою на території США, Великобританії, Новій Зеландії, США, Канаді, Австралії, Німеччині, Франції, країнах Скандинавії, Японії, є New Public Management (NPM) – це модель державного управління, в основі якої лежить запозичення методів корпоративного управління, які застосовуються в бізнесі та некомерційних організаціях. Ця нова модель управління орієнтована на підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті, зменшення його ієрархічності, делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень та посилення механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами [59].

Зміст NPM полягає у введенні в діяльність держуправління усіх найбільш вдалих теорій та методики роботи, які використовуються у бізнесі. Слід зауважити, що немає певного стандартного зразка, котрий би діяв у всіх державах. Як правило, це загальні погляди та положення, а кожна держава займається пошуком власних засобів їх впровадження, згідно зі своїми потребами. Ціль NPM – це мінімізувати державне втручання в економіку та залишити його в галузях, в яких суспільство визнає його наявність доречною

[28].

Головні нюанси даної концепції такі:

- застосування досвіду приватного сектора, зокрема аутсорсингу, стратегічного планування, бюджетування за наслідками та ін.;
- зменшення до мінімуму ваги держави у господарських діяннях;
- децентралізація та дебіюрократизація держуправління;
- орієнтування на клієнта в роботі державних організацій [29].

Загальні правила організації держуправління в межах зразка NPM було окреслено знаними ідеологами та практиками даних реформ Д.Осборном і Т.Геблером, вони іменували їх принципами відновлення сучасних систем державного управління, а саме:

- 1) зростання конкуренції між виробниками та надавачами суспільних послуг;
- 2) збільшення прав громадян, передавання контролю за роботою урядових установ з рук чиновників-бюрократів прямо громадам;
- 3) оцінка діяльності закладів не відповідно до витрат, а згідно з вигодами, результатами;
- 4) послуговування метою (місією), а не законами та правилами;
- 5) перегляд власне терміну «клієнт державної установи» - трансформація клієнтів у вільних споживачів, забезпечення їм вибору між школами, навчальними програмами, видами надання житла та ін.;
- 6) запобігання утворенню проблем;
- 7) здобувати більше, аніж витратити;
- 8) децентралізація управління, введення в діяльність атмосфери співпраці та взаємопідтримки;
- 9) надавати перевагу ринковим процесам у протигагу бюрократичним;
- 10) концентрування не стільки на наданні послуг, скільки на заохоченні розв'язання проблем, які утворюються у соціумі всіма секторами, - державним, приватним та некомерційним [55].

Впровадження менеджеризму в діяльність державних організацій включає

встановлення п'яти типів індивідуальної підконтрольності як необхідного мінімуму для відповідального чиновника:

- 1) правовий контроль (законодавче регулювання);
- 2) фінансовий контроль (як витрачаються державні кошти);
- 3) з позицій здійснення політики (досягнення цілей; виконання обіцянок і очікувань);
- 4) демократичний контроль (інформація й консультування з виборними органами, зв'язок із громадянами);
- 5) етичний контроль (дії відповідно до етичних норм) [55].

Основною відмінністю NPM є те, що бізнес-процеси та ринкові механізми застосовуються до держсектора, а до приватних бізнес-структур застосовують управлінські технології.

Це має відношення до того, що скорочуються масштаби і ресурси державної управлінської сфери – втілення децентралізації; ринкові структури наділяють державними повноваженнями; завдяки скороченню держапарату зменшуються витрати на нього; реструктуризація; державні обов'язки переглядають і відмовляються від деяких стосовно соцзабезпечення населення.

Також важливо удосконалити механізми управління державними фінансовими ресурсами та бюджетними коштами – проведення тендерів; ввести контрактну систему на держслужбі, ввести оплату за перелік конкретних послуг.

Сучасними для західних держав є концептуальна формула «Governance» (80 - 90 рр. ХХ ст.) та види цього підходу: «Good Governance» (ідеальне або управління належного рівня), «Responsive Governance» (відповідальне управління) та «Democratic Governance» (демократичне управління).

У цій концепції розвивається попередня, а за основу взято надання більшої державної уваги громадянському суспільству та його інтересам; розширену бб участь його суб'єктів у процесі державного управління (йдеться про індивідів, громадські організації, бізнес-структури); відкритість владних структур до контролю громадськості; самоорганізацію та міжорганізаційні мережі із притаманними їм взаємозалежністю, ресурсним обміном, правилами гри і

слабкою залежністю від державної влади.

Основні інструменти реалізації принципів концепції «Governance» спрямовані на: децентралізацію системи державного управління; партнерство з бізнес-структурами, взаємодію з громадськістю щодо надання послуг із залученням недержавних ресурсів; участь громадян у процесі вироблення політики і її реалізації, перехід від «держави-опікуна» до «держави-партнера» та інші.

У сучасному вимірі набула поширення концепція «належного врядування» у форматі принципів Європейської Стратегії інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні [61]. Цю стратегію визнали вартою до втілення в нашій державі, засади якої вже фрагментарно використовують у практиці міжнародних проектів. Однак дана стратегія також має певні недоліки.

До негативів Good Governance належать: проблемний процес (складно залучити широкі верстви населення до того, щоб ухвалювати певні державно-управлінські рішення); проблема з часом (відсутня достатня інформація, якщо обговорення відтерміновано); проблема згоди (різні суспільні групи незгодні з підсумками обговорення); проблема інформаційної доступності під час обговорень (можливе виключення інвалідів, жителів віддалених районів із процесу не лише обговорення, а й погіршене їхнє інформаційне забезпечення стосовно вагомих життєвих питань).

Крім того, для ефективного функціонування механізму прийняття управлінських рішень потребує розширення доступ громадян до моніторингу та контролю. Це обумовлено прагненням до створення ефективною європейської країни. Вплив громадян на ухвалення державних рішень має бути значним. Якщо звернутись до статистики, то більш ніж 75% європейських громадян впевнені, що мають значний вплив на прийняття державних рішень [15].

Ефективні механізми спілкування та взаємодії між громадянами та владою дають можливість збільшити поінформованість громадян і допомагають їм не тільки регулярно оцінювати діяльність органів влади, а й брати участь у розробці

та прийнятті рішень, зокрема на місцевому рівні.

Залучення громадськості до процесу вироблення управлінських рішень вважається одним із фундаментальних принципів демократичного суспільства. Участь громадськості є продуктивною, коли всі зацікавлені сторони співпрацюють задля здійснення змін на благо громади та місцевого розвитку.

Так, у Польщі вже тривалий час регламентовано проведення громадських консультацій при ухваленні рішень на місцевому рівні, зокрема і за ініціативою громадських організацій. У публікаціях польських експертів рекомендується більш активно впливати на місцеву владу і представляти громадські консультації як механізм, який допоможе підвищити ефективність, тобто підтримати ефективне управління, оскільки консультації - хороший метод отримання інформації про місцеву громаду та її потреби.

Вони спроможні дозволити більш раціонально використовувати наявні ресурси, уникати протестів мешканців і місцевих конфліктів, а також можуть підвищити рівень задоволення мешканців діяльністю влади [14,с.8-9].

Польські експерти, базуючись на досвіді громадських організацій, наголошують на важливості етапу безпосереднього проведення громадських консультацій. Необхідно потурбуватися про те, щоб усі присутні на дебатах мали спільну відправну точку у дискусії.

Найкращим способом буде публічне представлення діагностики місцевого середовища (і можливо іншої важливої інформації, наприклад, про те, які з визначених під час діагностики проблем є у компетенції місцевої влади).

Робота має бути запланована так, щоб після дискусії залишився час на підведення підсумків і узагальнень [19, с.137-138].

Залучення населення до процесів ухвалення управлінських рішень має різні шляхи, а саме:

- стимулювання місцевих громадських ініціатив, спрямованих на соціально-економічний розвиток відповідної адміністративно-територіальної одиниці та сприяння органам місцевого самоврядування в реалізації таких проектів;

- розвиток механізмів регулювання суспільних відносин на основі посилення самоідентифікації населення з територією відповідного села, селища, міста, формування почуття «малої Батьківщини»;

- удосконалення системи громадського моніторингу соціально-економічних показників, перебігу соціально-економічних реформ, етапів реалізації інвестиційних проектів, формування системи збору та поширення кращих практик проведення реформ на регіональному й місцевому рівнях;

- налагодження партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою [15].

Громадський моніторинг і контроль можливі тільки через щільну співпрацю громадськості з центральними органами виконавчої влади та місцевими державними адміністраціями.

Громадське контролювання – потрібний елемент для прозорості та відкритої діяльності центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування та повинне стати сталою умовою для гарантування демократичної діяльності структури державного управління.

Громадський моніторинг повинен впливати на органи місцевого самоврядування та органи публічної влади через стадію оприлюднення підсумків. Проте для введення підсумків громадського моніторингу в роботу потрібно формувати належні процедури зворотного зв'язку [15]

Отже, завдяки проведеним реформам, притаманним новому публічному менеджменту, усі управлінські рівні стали більш значимими й відповідальними. Цьому процесу й надалі буде притаманне підсилення, що сприятиме більшому приділенню уваги до рольового розподілу у сфері управління.



### **РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ АНАЛІТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

#### **3.1. Аналітичне та організаційне забезпечення якості прийняття управлінських рішень**

Основою діяльності будь-якого органу управління є прийняття та реалізація управлінського рішення. Проте цей процес має свої відмінності й особливості залежно від рівня управління. Так, на центральному рівні органи влади приймають певні рішення, які реалізуються відповідними структурними підрозділами та іншими ієрархічно підпорядкованими структурами. Від того, як здійснюється реалізація рішення, залежить ефективність управління.

Тобто державне управління є саме тією діяльністю, основним результатом якої є прийняття та реалізація державно-управлінських рішень. Саме це створює потенційні можливості відслідковувати та оцінювати стан та розвиток прийняття управлінських рішень як процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян [44].

Процес управління можна представити у вигляді трьох складових блоків: визначення курсу дій, розробка і прийняття рішення, організація його виконання [16]. Якщо хоча б одна із цих складових буде слабкою, зазвичай знижуватиметься якісний рівень управлінської діяльності.

Цей показник зростатиме, коли процес роботи державного службовця буде забезпечений:

- високим науково-технічним рівнем управлінської діяльності, а, отже, сучасною методикою, алгоритмами і технічними засобами на всіх стадіях управлінської діяльності;

- високою технологічною культурою управлінської сфери, що можлива при достатній загальній культурі;

- необхідним інформаційним забезпеченням управлінського процесу, який передбачає відповідні технічні засоби збирання, передавання, оброблення, збереження і пошуку даних, які потрібні, розвинену комунікаційну систему й відповідну інфраструктуру для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки;

- достатнім систематизуванням, формалізацією і стандартизацією управлінського процесу, що дає змогу «не винаходити велосипед»;

- організаційними формами управлінської діяльності, її адекватними завданнями, раціональним синтезом, що поєднує, централізацію і децентралізацію управлінської діяльності;

- інтенсифікацією управлінського процесу, скороченням терміну управління;

- скороченням термінів, у які мають відбутися перехідні процеси за втілення рішень, уникнувши «розмивання» суті рішень, коли вона доводиться до тих, хто безпосередньо їх виконує;

- розробкою управління рішень у системі, враховуючи увесь управлінський ланцюжок;

- умінням виокремлення з усього головного й найважливішого.

Рівень складності завдань держуправління передбачає системний підхід до підготовчого етапу і втілення рішень управлінського характеру, який передбачається:

- розглядом об'єкта управління як системи;

- віднесенням питання, що винесене на розгляд, до окремого управлінського рівня, що є складником управлінської системи загалом;

- локалізацією становища в системі, яка досліджується;

- типізацією ухвалення рішень, окреслюючи в цих межах загальні для вирішення завдання у межах системи, що досліджується.

Моніторинг, спрямований на проблеми, поєднує визначання цілей (або їх комплексу); суті, передбачення подальших подій і окреслення проблемного питання.

Одне з головних завдань при розробці сценарію – визначити фактори,

якими характеризується становище і передбачений сценарій наступних подій, визначити альтернативи розвитку їх перетворень. Передбачення сценарію розвитку становища відбувається здебільшого при використанні засобів, якими оперує ситуаційний аналіз та експертна оцінка, що дає змогу враховувати та проводити аналіз як кількісної, так і якісної інформації.

Схема розроблення і реалізації управлінського рішення у сфері публічної служби Моніторинг проблем та постановка кінцевої мети за результатами дослідження Збір інформаційних даних та встановлення меж розповсюдження проблемної ситуації Підготовка альтернативних варіантів та вибір найбільш оптимального з них у конкретній ситуації

Формування організаційного забезпечення прийняття та реалізації управлінського рішення Безперервний контроль якості на стадіях підготовки та реалізації управлінського рішення.

Другий етап представлений отриманням, обробкою і аналізом кількісних і якісних даних, необхідних, щоб розробляти і приймати адекватні рішення. При прийнятті управлінського рішення органами державної виконавчої влади використовується значний обсяг інформації.

Залежно від використання в процесі прийняття певних управлінських рішень, її можна розділити на наступні типи:

- корисна інформація – інформація, необхідна в процесі прийняття управлінського рішення (її відсутність не може кардинально позначатися на результаті прийнятого управлінського рішення, а наявність може підвищити його якість). Однак, при цьому необхідно брати до уваги, що ентропія при отриманні нової інформації зумовлює зростання рівня невизначеності (при цьому важливо знайти оптимальне співвідношення кількості нової корисної інформації й зростаючого в процесі її накопичення рівня невизначеності);

- необхідна інформація – інформація, без якої неможливо прийняти відповідне управлінське рішення, результатом якого буде досягнення визначеної на першому етапі процесу його прийняття мети;

- надлишкова інформація – інформація, що не потрібна для прийняття

даного управлінського рішення (або така, що є неадекватною, недостатньою, несвоєчасною) [75]. Основна умова, що дозволяє приймати управлінські рішення,

– отримання усіх необхідних даних – інформаційне забезпечення. Водночас збирання лише їх частки необхідне, проте це недостатня умова організаційного забезпечення приймання якісних управлінських рішень. Зібрані дані вважатимуться достатніми за умови, що вони мають достатньо високий рівень вірогідності.

Проте вони не будуть повними, якщо не буде зібрано корисну інформацію (за умови, що вони є достатніми). Всі дані (в першу чергу, необхідні та корисні) мають бути відповідними до критеріїв, які являють собою адекватність, своєчасність і вірогідність.

Надлишковість інформації для того, щоб вирішити конкретну проблему теж може бути відповідною до цих вимог, але якщо вона не відповідає хоч би якійсь із них, відразу робить ці дані надлишковими.

Отже, причини відхилень у властивостях інформаційних даних можуть бути представлені:

– недостатнім аналізом (що вимагає детальнішого і ретельного аналізу існуючих даних);

– викривленість у розумінні даних (дані занадто агреговані й дають можливість зрозуміти проблему, що досліджується загалом, тож необхідно провести консультацію фахівця з цієї проблеми, зокрема, із зовнішніми консультантами);

– нестача інформаційних даних і – в окремому випадку – невчасність отриманої інформації (необхідних додаткових, за зможливості, корисних даних, налагоджений документообіг, визначене коло осіб, що є відповідальними, які постачають потрібні дані у зазначений строк);

– надлишковість даних (виділення лише тих даних, що необхідні для ухвалення рішень).

Оперативне отримання необхідних даних, їх показники адекватності і

вірогідності залежні від числа учасників формування певних даних та їх обробки. З цієї причини, для того, щоб досягнути економії (як прямого, так і непрямого характеру) потрібно сприяти визначенню оптимальної кількості стадій отримання даних (учасників, через яких проходять дані), тобто комунікативного процесу.

Тому потрібно визначити дані, необхідні щоб прийняти відповідні рішення, враховуючи їх вартість. Рішення отримати додаткові дані має сприйматися як результат балансу витрат і вигод, якими забезпечується отримання відповідних даних. Стадія, на якій генеруються альтернативні варіанти рішень може відбуватися безпосереднім чином, або через спеціальні експертні процедури.

Процедурами, за яких генеруються альтернативні варіанти, можуть передбачатися як спеціальна організація й експертиза із застосуванням методик подібних до таких, як «мозковий штурм», створюються автоматизовані системи формування альтернатив у складному випадку.

При генеруванні альтернатив рішень управління повністю мають застосовуватися дані про процес ухвалення рішень, результат моніторингу і оцінювання становища, результати її діагностування і передбачення розвитку становища за різних альтернатив розвитку подій, які прогнозуються.

Після розробки альтернатив рішень управлінського характеру, що представлені як ідеї, концепції, можливу технологічну послідовність етапів, способів втілення запропонованих рішень, які є можливими, потрібно провести аналіз для того, щоб виключити неконкурентоспроможні варіанти.

При відборі головних варіантів рішень управлінського характеру потрібно врахувати досить високу оцінку порівняння та відсутні повтори, щоб досягти достатньої повноти, водночас без надмірності, спектру альтернатив у рішеннях, які відібрані для детальнішого опрацювання.

Експертизи, що передбачають порівняльну оцінку альтернатив впливів управління, здійснюють оцінювання втілення аналізованих впливів і досягання при їх допомозі визначених цілей і водночас— дають можливість проранжувати їх, звертаючись до готової системи оцінювання відповідно до різного рівня

забезпечення очікуваної цілі, необхідних ресурсних витрат і найімовірнішими сценаріями розвитку становища.

При ухваленні рішень управлінського характеру з високим ступенем важливості, доречно застосовувати спільні експертизи, які сприяють більшій обґрунтованості і, зазвичай, більшій ефективності рішень, що були прийняті.

Слід створити експертну комісію, до якої входили б компетентні спеціалісти, що мають досвід роботи як експерти усіх основних аспектів аналізованого питання, задля забезпечення ефективної взаємодії експертів, якщо це передбачає технологія здійснення експертизи.

Оброблення індивідуальних оцінок експертів для формування судження експертів, що буде дієвим, має проводитися відповідно до певних алгоритмів. Здійснюючи порівняльну оцінку альтернатив, можна послуговуватися спеціально розробленими оціночними системами, насамперед, при багатокритеріальному оцінюванні.

До того ж, проведена експертиза може передбачати необхідність розробити оціночну систему. Колективній експертизі відводиться вагома роль в інструментарії ухвалення значимих рішень управління.

У межах етапів прийняття і реалізації управлінських рішень: приймають рішення (обирають один, найефективніший варіант); доводять управлінські рішення до виконавця; складають план щодо того, як утілити управлінські рішення; організовують виконання рішень управління; контролюють те, як виконується управлінське рішення.

Для того, щоб ухвалити рішення, необхідні дані наукового (ноу-хау), нормативного, інструктивного, правового, статистичного, планового характеру та інші види інформації про те, як було проаналізовано процес, спрогнозовано процес, виявлено проблемну ситуацію, сформовано цілі, як шукали та формували альтернативні рішення, ставили задачі, погоджували і затверджували рішення, обирали рішення, формували та коригували план його втілення, вели облік, контролювали та аналізували процес втілення, координували реалізацію рішення.

Коли настає етап ухвалення рішення, серед обраних альтернатив реалізації мети обирають кращий. Аналізувати, оцінювати і визначати краще рішення варто, керуючись певними принципами (своєчасність, здійсненність і регуляторність), використовуючи відомі кількісні методи на базі обраних параметрів.

Найкращим вважають варіант, що дає можливість забезпечення максимального рівня реалізації цілі із мінімальними ресурсними витратами (економічними, фінансовими, трудовими та ін.). Останній етап у прийнятті управлінських рішень стосується контролю та оцінки того, як виконується рішення.

Здійснюючи контроль, виконують пошук відхилень і вносять корективи, що сприяє повній реалізації рішення. Контроль уможливорює встановлення так званого зворотного зв'язку керуючої і керованої систем.

Щоб здійснити оптимальну оцінку, необхідна перевірка, наскільки ефективними є управлінські рішення. Водночас варто взяти до уваги низку соціальних та психологічних аспектів проблемних питань, адже сукупність заходів для поліпшення організаційних процесів у роботі й управлінні мають спричиняти не лише збільшення кількості рішень, економію в живій праці, а й тому, що поліпшуватиметься психологічний клімат, взаємовідносини між співробітниками, зростатиме задоволеність працею.

У процедурі ухвалення рішення на передній план виходять попередньо обговорені властивості управлінських рішень. На етапі ухвалення рішення оцінюють альтернативні варіанти і відбирають альтернативу, що має найсприятливіші загальні наслідки.

В органах державної влади на всіх рівнях первинним видом діяльності є реалізація управлінських рішень вищестоящих органів. У зв'язку з цим у межах установи приймаються також відповідні рішення.

Тобто відбувається фактично процес адміністрування, а не управління в державних установах. Рішення, які стосуються розвитку територій, проходять усі етапи процесу їх прийняття і реалізації.

Згідно теорії управління реалізація і впровадження в політичну практику прийнятих державних рішень є лише одним з етапів процесу. «На цьому етапі управлінське рішення практично втілюється в життя.

Державна адміністрація залежно від політичного режиму певної країни використовує комбінацію засобів (примусу і переконання) та окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для здійснення прийнятих стратегічних рішень» [44].

Через це суть процесу адміністрування на державній службі полягає в тому, щоб організувати виконання рішень та забезпечувати контроль за тим, наскільки якісно його виконують.

Реалізація державно-управлінського рішення органами державної влади вимагає від її підрозділів значної аналітичної роботи, що набула характеру обов'язкової процедури. Вона потребує максимального концентрування на певному завданні, досконалого знання предметної області, оперативного вивчення ситуації, розуміння конкретної проблеми і процесів її розвитку, застосування різноманітних методів й прийомів аналізу, певного часу тощо.

Водночас для такої роботи характерні численні та різноманітні завдання, що виконуються одночасно незначною кількістю працівників, а також стислі строки, тобто обмеження у часі.

Якщо до цього ще додати чинник плинності працівників внаслідок його скорочення та постійного оновлення, що в останні роки часто спостерігається в Україні, то отримуємо досить повне уявлення основних причин, за яких відбувається суттєве зниження якості аналітичної роботи на фоні загального збільшення її обсягу.

Ефективність аналітичної роботи значною мірою залежить від досвіду, здібностей та знань її виконавців, що необхідно обов'язково враховувати у процесі добору та атестації працівників аналітичних служб [9].

А також від «виявлення особливостей використання існуючих методів прийняття управлінських рішень у практиці державного управління, пов'язаних з неструктурованістю та слабкою структурованістю проблем, що розв'язують



органи управління» [48].

Усі ці процедури в процесі реалізації управлінського рішення мають бути відображені у нормативних документах, щоб виконавці різних структурних підрозділів розуміли і забезпечували цей процес однозначно й однотипно.

Таким документом для місцевих державних адміністрацій є регламент. Так, відповідно до змін, внесених до Типового регламенту місцевої державної адміністрації, передбачено при організації виконання і контролі управлінських рішень такі дії:

- вчасне доведення рішення до виконавців та організацій і керівництва, до котрих воно має відношення, пояснення його змістовності, важливого значення та потреби;

- конкретизування завдань відносно кожного виконавця (підрозділу, підвідомчої організації, керівника, працівника та ін.), розробка у випадку потреби планів реалізації рішення на місцевому рівні;

- формування діяльності виконавців (відбір виконавців на місцях; надання їм знань (інструкцій) щодо питань, які пов'язані з реалізацією управлінського рішення; ефективна діяльність щодо реалізації рішення на місцях);

- здійснення контролю реалізації рішення (покроковий та загальний моніторинг на місцях, співбесіда з виконавцями, заслуховування їхніх звітів та інформацій, аналізування даних статистики, інформаційних матеріалів та ін.);

- підведення підсумків реалізації управлінського рішення, оцінювання його наслідків.

У процесі здійснення контролю необхідно, щоб саме спеціаліст у цій галузі – керівник структурного підрозділу чи відповідний заступник – повинен встановити [14]:

- чи досягнуто поставленої рішенням цілі і яким чином реалізоване рішення – повною мірою чи частково;

- чи не реалізоване; які існували неправильності; які завдання не виконані чи виконуються неналежно. Якщо існують суттєві недоліки, які відображаються під час контролювання, керівник або належний керівний орган подає потрібні

поправки. «Коли мети досягнуто (або вона досягається на певних стадіях), чи була процедура її досягнення найкращою (оптимальною), чи відповідають методика та способи досягнення вимогам чинних законів; які існують ресурси для покращення діяльності в цьому напрямку в перспективі». Коли мета не є досягнено, то необхідне встановлення причин цього, а також їхньої залежності: – від того, наскільки якісним, глибоким, обґрунтованим і реалістичним, конкретним є прийняте рішення;

– від професійної кваліфікації та того, як ставляться виконавці до його втілення.

Отже, те, наскільки якісним буде управлінське рішення, залежить від професіоналізму як тих, хто ухвалює рішення, так і тих, хто виконує кожен визначений захід чи задачу. І вони є однаково відповідальними за те, як буде реалізовано управлінське рішення, а отже за рівень управлінської ефективності в країні.

### **3.2. Шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах державної влади**

Передумови й ознаки виникнення інноваційного характеру управління у наш час представлені новими зв'язками, новими управлінськими інструментами, організаційними схемами і суспільними процесами.

Потреби управлінських інновацій викликають появу новітніх цілей і управлінських задач, функцій та інструментів, через які вони здійснюються, зумовлюють необхідність у цілеспрямованості управлінської діяльності, спрямованої на кращі результати процесів, які відбуваються у процесах та мають керовані системи. Вивчення способів інноваційного розвитку управлінських систем, їх методологічний та організаційний супровід для того, щоб проводити належну інноваційну модернізацію діючих чи побудову новітніх управлінських систем, слід розуміти як пріоритетні напрямки управлінської діяльності у наш час.

Обраним напрямком розвитку України передбачається не тільки уніфікація норм законодавства на національному рівні відповідно до норм Євросоюзу, а і реструктуризація державних владних органів, якою передбачається реформа, в першу чергу, щодо кадрового забезпечення при постійному регламентованому контролі його якості. Європейськими, американськими та японськими стандартами держслужби є об'єктивністю, справедливістю, неупередженістю та відданістю інтересам суспільства. Зважаючи на те, що визначник результативності рішень управління – це критерій, який показує компетенцію державних службовців, переорієнтацію кадрового складу держуправління України на таку, що відповідає міжнародним стандартам, актуальності набуває і проблема, пов'язана із підвищенням професійного рівня, що мають службовці держсектора.

Посилена увага до інноваційних управлінських систем і тісного зв'язку вдосконалення управлінських процесів та методів її реалізації можуть ефективно вирішитися при появі і впровадженні нових ідей, коли проводиться їх інституціалізація та матеріалізація задля впровадження інновацій управлінського характеру. Існують проблеми і напрацювання, пов'язані із досконалішою методологією і оцінюванням їх результативності, обґрунтуванням, конкретизацією критеріїв та даних, що показують оптимальність і результат менеджмент-систем.

Варто підкреслити, що поняття управлінських інновацій ще й досі чітко і кінцево не сформульовані й недостатньо досліджуються в управлінській теорії, хоча в практиці управлінської діяльності почався їх активний пошук.

Появі інноваційних елементів управління сприяло глибоке розуміння необхідності виокремлення управління, як окремого першочергового інтегрованого чинника впливу на очікувані результати діяльності органів влади, без яких не можуть бути спроектовані і реалізовані ефективні технології розвитку, соціальних, інформаційних, облікових, фінансових, економічних факторів успішної діяльності.

Наукові розробки в напрямі визначення змісту й технологій інноваційного

управління передбачають формування інноваційних ідей та технологій їх реалізації, які повинні спрямовуватись на скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів і, одночасно, відігравати роль і розглядатись як носії усіх видів інновацій [18].

Безальтернативний характер розвитку інновацій і відповідних управлінських засобів вимагає особливої уваги і до їх набору під час здійснення завдань управлінського характеру та пояснення методики, технологій і способів організації їх втілення.

Інноваційними інструментами та технологіями менеджменту має акумулюватися поєднання знань з менеджменту інновацій, методик його втілення, кількісні виміри оцінки результатів плину керованих процесів, визначення напрямків і специфіки перетворень, уявлення про їх динаміку в подальшому, віддзеркалення змісту передбачення технічної, виробничої, маркетингової та інших видів діяльності чиновників, що пов'язані в межах менеджмент-системи систем, що підлягають управлінню.

Засобом впливу, що мають суб'єкти управлінської діяльності на керованих об'єктах, явища чи їх комплекс задля того, щоб досягти визначених і фактичне оцінювання кінцевого результату втілення технологій управління – рішень управлінського характеру.

Для того, щоб запобігти прийняттю рішень з низькою ефективністю, слід забезпечити співвіднесеність результату з одним із кількох альтернативних варіантів чи передумов впливу на роботу керованих об'єктів з усієї варіантної парадигми.

Цей варіант з усієї варіантної парадигми має забезпечувати найбільш успішний результат згідно з визначеними цілями у наш час чи в подальшому.

Основні напрями оптимізації інструментів по забезпеченню ефективної організації технології ухвалення рішень управлінського характеру мають бути представлені:

- наповнення новітнім змістом і покращення функцій управлінських

функцій і їх задач згідно з умовами нашого часу;

- розробкою інноваційних інструментів розвитку технологічних засобів, якими оперує менеджмент;

- інституційно-інформаційним забезпеченням і супроводженням розробки та втілення технологій управлінського характеру;

- розвитком і вдосконаленням організаційних складників управлінської структури, що включає зокрема організаційні схеми, організаційні процеси і організаційні методи втілення технологій інноваційного характеру та інструментарію приймання рішень управління;

- організаційним впорядкуванням співзв'язків прямого і зворотного впливі між складниками управлінської системи;

- кадровим забезпеченням і побудовою оптимальної взаємодії, взаємодії спеціалістів управлінської системи;

- методологічним забезпеченням здійснення аналізу, оцінки роботи і моніторингу інновацій;

- визначенням якісного рівня результату функціонувань систем, що є керованими і вкладу управлінської діяльністю у цей процес;

- вдосконаленням фінансово-економічної бази і обґрунтуванням видатків на діяльність управлінських систем.

Втілення стратегічних планів реформування інновацій має відбуватися згідно певного порядку і супроводом науково-теоретичного, методологічного та організаційно-економічного характеру із забезпеченням системності впливів управління через синтез інновацій, методик і технологій задля того, щоб забезпечити системну ефективність результатів роботи об'єктів, які є керованими.

Водночас до перспективних напрямів наступного розвитку, що має зазнати інституціоналізація співмодії, які забезпечують влада та бізнес, в нашій країні зараховують: легалізацію процесів у напрямку лобістики, що повинні підкріплювати відповідні зміни в межах нормативно-правової бази, яка дбає про забезпечення участі громадськістю в ухваленні рішень політикоуправлінського

характеру – насамперед у межах контексту гарантування забезпечування впливу громадськості на політико-управлінські процеси. Це зумовлює доцільність розмежування законом громадських об'єднань, визначивши ті, що орієнтуються на суспільні інтереси (аналогом є public interest groups у Сполучених Штатах);

формування передумов для інтенсивнішого залучання громадських організацій, якими представляються інтереси підприємництва, створення державної політики, забезпечення їх активнішого залучення до процесів приймання державних рішень стратегічного характеру в експертноаналітичному плані;

активізування національної програми з підготовчого етапу для держслужбовців – фахівців зі співдії держави та підприємництва, обов'язковість у запровадженні головних засад політики публічного характеру (визначення конфлікту інтересів, лобіювання та ін.) до діяльності держслужби;

підтримку формування новітнього засобу, що має функціональне представництво інтересів – Government Relations (взаємодія зі структурами урядового характеру), охоплюючи майже усю публічну діяльність, його основа представлена спеціальними технологіями з формування взаємодовіри бізнесу, неурядових організацій і державних владних органів, головною метою яких є отримання не тільки взаємовигідних, але й корисних для суспільства результатів.

Отже, загалом інституціоналізацією співдії, що забезпечують влада та бізнес, дозволяється основними зацікавленими сторонами відчутно знизити рівень своїх трансакційних витрат при досягненні цілей та забезпечити легітимізацію їх роботи в сприйнятті громадськістю, адже вузькокорпоративним інтересам пізніше буде притаманне трансформування до суспільних.

Якщо говорити про вимоги, які ставляться перед процедурою по ухваленню управлінського рішення, то визначальним фактором є належний підбір кадрового ресурсу.

Кінцевим результатом пристосування методів у новому державно-адміністративному менеджменті є здійснення адміністративного реформування в національних масштабах.

Принципам, на яких стоїть державне кадрове забезпечення України, необхідні якісні зміни та трансформації, головним напрямом яких належить стати відповідними міжнародному досвіду, провідним світовим концепціям державної кадрової підтримки і спробам розробити абсолютно нові підходи в кадровому забезпеченні.

Отже, до основних принципів, на яких треба базуватися кадровому забезпеченню публічного управління нашої держави, варто зарахувати:

- принципи демократичного добору та просування по службі за діловими якостями;

- принцип постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю;

- принцип заслуг, коли добір кадрів здійснюється на основі здібностей, знань і навичок в умовах відкритого конкурсу;

- принцип комплектування за контрактом із застосуванням спеціалізованих тестів та персональною відповідальністю керівника;

- змішаний принцип (поєднує кадрову та найману систему) [78].

Доречним, крім того, стане застосування певних головних принципів американського та японського підходу усвідомлення суті та організації управлінського функціонування.

Так, з американського менеджменту варто було б запозичити вектор на досягнення значних результатів роботи підприємства, а з японського – покращення щоденної роботи та гарантування максимального застосування знань і таланту персоналу для забезпечення результативної роботи державних підприємств та організацій.

До того ж орієнтуватися слід якраз на японський зразок, тому що коли здійснити аналіз сучасної європейської та американської методики державного кадрового забезпечення, то безумовним стане висновок про те, що якраз японський підхід міститься в їхній основі.

Ключову роль у даному підході відіграє переконання про те, що персонал

– вирішальний чинник гарантування конкурентоспроможності та основна дієва сила соціуму [36].

Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом у межах кадрового забезпечення державного управління України повинні стати [59, с.16]:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитамі працівників;
- забезпечення сприйняття й застосування інновацій шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури організації.

Французька модель по державному кадровому забезпеченню має вартість для запозичення Україною елемент: система із частковим самоуправлінням, до якої можуть бути залучені профспілкові активісти та рядові співробітники.

Такий підхід передбачає, що будуть створені напівдержавні-напівсуспільні органи, щоб узгодити прийняті акти про державну службу з колом інтересів держслужбовців, створювати альтернативні проекти по державній службі тощо.

У всіх цих та інших методах можуть бути початки абсолютно нових змін, і їх можна буде застосувати у кадровому забезпеченні публічного управління нашої країни у найближчій перспективі, але не реформувавши систему оплати праці держслужбовців, враховуючи посилену посадову диференціацію оплати та ваги відповідальності, від зазначених підходів не вдасться досягти бажаних результатів.

Отож, першочерговою зміною у питанні кадрового забезпечення держуправління мають стати досягнені відповідні умови, за яких кожен



працівник матиме оплату роботи відповідну до результатів його атестування та оцінки фахової діяльності. Вищезазначене свідчить, що для того, щоб залучити до держслужби найкваліфікованіших людей, слід вдатися до посилення мотивації та стимулювання їхньої роботи, заохочення та гарантій соціальної захищеності.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження аналітично-організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади ми прийшли до таких висновків.

Досліджено сутність та зміст управлінських рішень. Запропоновано розглядати поняття «управлінське рішення», яке включає засади загальної теорії прийняття рішень та питання, які мають організаційний, соціальний і психологічний характер і може вважатися: результатом управлінської діяльності, організаційною реакцією на проблеми, що виникли; чийось вибором із можливого напрямку дій; вибором наперед визначеної цілі, шляхів і методики її втілення; вибором виду діяльності, що приведе до позитивного результату тих чи інших операцій.

Проаналізовано особливості застосування механізмів ухвалення управлінських рішень, що включають: інформаційно-аналітичний (за допомогою якого забезпечуються такі функції прийняття рішень: збирання, аналіз та розповсюдження даних; організація інформаційного й комунікаційного потоків; створення баз даних та ін.), адміністративноорганізаційний (йому притаманна реалізація сукупності організаційних аспектів у площині внутрішньої діяльності державних владних органів), нормативно-правовий (ним регламентуються певні норми та обов'язки у сфері прийняття управлінських рішень), фінансово-економічний (пов'язаний з оцінкою та прогнозуванням витрат держави на організацію діяльності суб'єктів державного управління, визначенням раціональності обсягів фінансування їх діяльності, оцінюванням ефективності прийняття та реалізації державних рішень); соціально-психологічний (базується на менталітеті суспільства, мотивації, ставленні до сфери державного управління зі сторони населення в контексті прийняття управлінських рішень).

Проаналізовано світовий досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. Виявлено існування таких особливостей прийняття управлінських рішень у зарубіжних країнах: у США рішення формуються переважно централізовано (відбувається контроль процесів розвитку світових

стратегій); в Японії управлінські рішення формуються завдяки компромісу з використанням попередніх ретельних консультацій, поєднуючи централізований і децентралізований підходи до ухвалення рішень (вищій ланці посадовців належить значна влада, яку контролюють посадові особи нижчого рівня, що уповноважені аналізувати й критикувати рекомендовані альтернативи); у Великобританії наявна децентралізація більшої частини державних інституцій (працівникам вищих інстанцій не притаманно розумітися на технічних нюансах організації управління, і право ухвалення рішень передається нижче; високопосадовці також перебувають у залежності від посадових осіб середньої ланки щодо безпосереднього керівництва у формуванні рішень управлінської сфери); у Франції використовують різні концепції, проте за останній час відчутна тенденція до централізації (менеджери вищої ланки, що закінчили престижні навчальні заклади, не довіряють приймати управлінські рішення середнім менеджерам); у Німеччині наявне переважання централізації, ієрархії, автократії (правовій системі не притаманно, що посадовці вищого рівня управління обговорюють варіанти рішень із представниками середнього рівня); в Італії використовують перевірені традиційні способи прийняття управлінських рішень (сучасна система державного управління бере за основу світову модель римського права, історичні традиції держави); в Індії управлінські рішення формують винятково вищі керівні особи з метою уникнення ризиків некомпетентного аналізу проблеми, що потребує вирішення (спостерігається наявність великої владної дистанції; бажання уникнути невизначеності).

З'ясовано особливості організації та аналітичного забезпечення якості управлінських рішень. Основною умовою для прийняття управлінських рішень є аналітичне забезпечення, що передбачає відповідні технічні засоби збирання, передавання, оброблення, збереження і пошуку даних, які потрібні, розвинену комунікаційну систему й відповідну інфраструктуру для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки.

Причини відхилень у властивостях інформаційних даних можуть бути представлені: недостатнім аналізом (що вимагає детальнішого і ретельнішого

аналізу існуючих даних); викривленістю у розумінні даних (дані занадто агреговані й дають можливість зрозуміти проблему, що досліджується загалом, тому необхідно провести консультацію фахівця з цієї проблеми, зокрема, із зовнішнім консультантом); нестачею інформаційних даних і – в окремому випадку – невчасністю отриманої інформації (потребує пошуку необхідних додаткових корисних даних, налагодження документообігу, визначення кола осіб відповідальних осіб за постачання довідкової інформації у зазначений строк); надлишковістю даних (виділення лише даних, необхідних для ухвалення рішень).

Що стосується організаційного аспекту забезпечення якості управлінських рішень, для того, щоб визначити якісний рівень та оцінити ефективність менеджмент-систем, необхідна оцінка, насамперед, процесу ухвалення і втілення управлінського рішення, а також якості цього рішення. Це можна зробити, провівши аналіз за параметрами: чи відповідає рішення вимогам та інтересам зацікавленої групи; чи відповідає рішення цілі; чи можна забезпечити ухвалення та реалізацію рішення; чи відповідає наперед визначеним часовим, ресурсним та трудовим потребам забезпечення процесу ухвалення та втілення рішення.

Запропоновано шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень, серед яких: наповнення новітнім змістом і покращення управлінських функцій і їх завдань згідно з умовами нашого часу; розробка інноваційних інструментів розвитку технологічних засобів, якими оперує менеджмент; інституційно-інформаційне забезпечення і супроводження розробки та втілення технологій управлінського характеру; розвиток і вдосконалення організаційних складників управлінської структури, що включає зокрема організаційні схеми, організаційні процеси й організаційні методи втілення технологій інноваційного характеру та інструментарій прийняття рішень управління.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. К. : Юрид. думка, 2004. 584 с.
2. Акімов О. Європейський вимір у державному управлінні та його вплив на персонал державної служби. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 20. С. 286-292.
3. Актуальні проблеми розвитку демократії в Україні. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/13vashenko\\_politologiya\\_dlya\\_vchitelya.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/13vashenko_politologiya_dlya_vchitelya.htm)
4. Андрощук О. Застосування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо підтримки прийняття рішень в охороні та захисті державного кордону / О. Андрощук, В. Грінченко. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Військові та технічні науки. 2019. № 1. С. 5-18.
5. Афонін Е.А., Бережний Я.В., Валевський О.Л. та ін.; за заг. ред. Ребкала В.А. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. К. : НАДУ, 2010. 300 с.
6. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 29-37.
7. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
8. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 21-28. 203
9. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. 276 с.
10. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 8-26. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_3)

11. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

12. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. 2-е вид. онов. та доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

13. Березовський Д. О. Моделі формування ефективної системи публічного управління: зарубіжний досвід моніторингу та контролю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_12).

14. Богучарова О. І. Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень у системі державного управління. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Психологія. 2015. Вип. 21. С. 12- 23.

15. Борщ В.І. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 1. Вип. 2/2. С. 151-158.

16. Бурячок В.Л., Толюпа С.В., Аносов А.О., Козачок В.А., ЛуковаЧуйко Н.В. Системний аналіз та прийняття рішень в інформаційній безпеці: підручник. К. : ДУТ, 2015. 345 с.

17. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської; наук. ред. пер. О. Кілієвич. К. : Основи, 2000. 671 с.

18. Василевська Т.Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 76 с.

19. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.

20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

21. Величко В. О. Проблеми прийняття управлінських рішень керівниками місцевих державних адміністрацій. Вісник Харківського

національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право. 2017. Вип. 24. С. 43-45.

22. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 230–234.

23. Воронов О.І. Вплив інформаційного потенціалу на сталий розвиток регіону. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2010. Вип.7. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

24. Воронов О. І. Ігрові технології прийняття управлінських рішень у системі підготовки державних службовців. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_3).

25. Воронов О. І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління. Наука і освіта. 2016. № 7. С. 51-58.

26. Воронов О.І. Сучасні механізми аналітичного забезпечення прийняття рішень в сфері державного управління. Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах децентралізації: цілі, механізми, інструменти : матеріали щоріч. наук.-прак. конф. до 20 річчя ОРІДУ НАДУ при Президентіві України (Одеса, 29 травня 2015 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. С.18-20.

27. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування. Харків : ХНЕУ, 2007. 400 с.

28. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К. : Кондор, 2009. 187 с.

29. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» та пошук відповідного йому денотата. URL: [kbuvara.kharkov.ua/ebook/conf/2009.../07.pdf](http://kbuvara.kharkov.ua/ebook/conf/2009.../07.pdf).

30. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції. URL : <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/21.pdf>.

31. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. Вісник Книжкової палати. 2011. № 5. С. 29-32.
32. Дегтяр А. О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень : дис. ... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02. Донецьк : Донецький держ. ун-т управління, 2005.
33. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : моногр. / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. А. О. Дегтяря. Х. : С.А.М., 2010. 276 с.
34. Дегтяр А. О. Моделювання у системі прийняття державних інноваційних рішень. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 37-42.
35. Дробязко А. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 164-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_24)
36. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 1. К. : НАДУ 2011. 748 с.
37. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. 2014. Вип. 237. С. 47-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2014\\_239\\_237\\_10\\_208](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10_208)
38. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2011. №1 (30). С.15-24.
39. Журавльов В. В. Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017. № 1. С. 14-22.
40. Застосування принципів «Е-урядування» в контексті проведення реформ державного управління : наук.-практ. конф. «Е-освіта» задля «Еурядування». «Стратегія-2020» інформаційні технології в державному



управлінні (інформаційно-бібліографічний бюлетень). К. : Національна бібліотека України ім.В.І.Вернадського, 2016. С. 8-10.

41. Карагодін О.В. Аналіз теоретичних та методичних засад державної регіональної політики та механізмів її реалізації. Менеджер: Вісник ДонДУУ. № 2 (64). 2013 С. 214-219.

42. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління : дис. ... канд. держ. упр. Маріуполь, 2015. URL: [http://dsum.edu.ua/upload/diser/009\\_karagodin/karagodin\\_dis.pdf](http://dsum.edu.ua/upload/diser/009_karagodin/karagodin_dis.pdf)

43. Ковальчук В. Г. Системне моделювання процесів ухвалення управлінських рішень. Вісник Університету банківської справи. 2015. № 3. С. 97–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2015\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_3_17). 210.

44. Козюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. Державна служба. С. 55-60.

45. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2018. Вип. 51. С. 55- 62.

46. Котковський В.Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4 (51). С.1-6.

47. Кузняка Т. В. Моделювання як аналітичний метод у державному управлінні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 49-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_10).

48. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : зб. / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. К. : ТОВ «Полігр. Центр «Крамар», 2010. 258 с.

49. Лабан Л. Г. Схожі та відмінні риси в процесі прийняття управлінських рішень в державних, приватних та громадських організаціях. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили

комплексу Києво-Могилянська академія. Серія : Державне управління. 2017. Т. 290, Вип. 278. С. 76-82.

50. Мадих А. А. Аналітична модель прийняття управлінських рішень у системі державного управління / А. А. Мадих, В. В. Фомін. Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2013. № 1. С. 20-24.

51. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Н.Т. Мала, І.С. Проник. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.

52. Мороз С. І. Інформаційне та програмне забезпечення маркетингової діяльності підприємств. Економіка і проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : у 9 т. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 256, т. 3. С. 788-794.

53. Мурашко М.І. та ін. Теорія прийняття рішень / За заг. ред. Бутка М.П., Мащенко В.П., Бутко І.М., Бутко М.П. ЦУЛ, 2015. 360 с.

54. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Аспекти публічного управління. 2015. № 9. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_4).

55. Нарейко В. Розробка управлінського рішення. Економіка та держава. 2019. Вип.1. С.60-63.

56. Олешко О. Нормативно-правовий механізм врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в Україні: проблеми та перспективи вирішення. Ефективність державного управління. 2015. Вип.4. С.185-190.

57. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. К. : НАДУ, 2013. 40 с.

58. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

59. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб. наук. пр. Львів, 2008. Вип. 23. С. 118-122.

60. Половцев О. В. Державне управління регіональним розвитком в умовах невизначеності: аналіз підходів до прийняття рішень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_2_11).

61. Половцев О. В. Методологічні підходи формування оптимальної моделі процесу прийняття рішень у державному управлінні: особливості управління обмеженими ресурсами. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління. 2016. № 2. С. 21-27.

62. Попова Л. О. Роль керівника у процесі прийняття управлінських рішень на державній службі. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2014. № 1. С. 96-104.

63. Прийняття управлінських рішень: організаційно% психологічний аспект: навч. посіб. / М.М. Білинська, Ю.В. Ковбасюк. К.: НАДУ, 2011. С. 58- 59.

64. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, О. Б. Коротич, Н. М. Мельтюхова та ін. ; за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 256 с.

65. Ревенко Н. Г. Складові інструменти інноваційного управління в системі менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3631>.

66. Руда О.З. Прийняття рішень як базовий організаційний процес та складова організаційної поведінки. Психологічні науки: проблеми і здобутки. 2014. Вип. 5. С. 118-126

67. Селютіна Н. Ф. Соціологічне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у системі державного управління та місцевого самоврядування. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. 2017. Вип. 17. С. 394-398. 218 152.

68. Секельгіді К. Саморозвиток державного службовця як умова ефективного державного управління. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21D](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21D)

BN=UJRN& IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name  
=PDF/apdyo\_2013\_4\_52.pdf

69. Сибіга І. Форми та методи впливу неурядових організацій на прийняття державно-владних рішень. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2012. Вип. 1. С. 242-249

70. Соболь М. П. Етика в системі прийняття та реалізації державноуправлінських рішень. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 167-169.

71. Сухарева Л.О. Загальна логіка і принципи моделювання методик контролю управлінських рішень. URL:  
<http://pbo.ztu.edu.ua/article/download/35563/38614>

72. Терещенко Д. А. Прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади: аналіз світового досвіду. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1. С. 143-152

73. Ульянченко Ю. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень у державному управлінні: нові методологічні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2. С. 230-238

74. Фоміцька Н. В., Ялина Ю. В. Особливості реалізації управлінських рішень у структурних підрозділах органів державної виконавчої влади. Державне управління та місцеве самоврядування: історія та сучасність: зб. тез наук.-практ. конф. С.1-5.

75. Хрущ, Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1, т. 1. С. 41-45

76. Чопенко А. В. Вплив суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 3. С. 414-419. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2009\\_3\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_3_62)

77. Чурсін В.П. Інститут громадських інспекторів як організаційноправова форма забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування. Публічне Управління: теорія і практика. 2011. № 2 (6). С. 213 –

218.

78. Шаповал О. А. Природа процесу прийняття рішення та їх класифікація. Молодий вчений. 2018. № 4(1). С. 165-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4%281%29\\_\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%281%29__40).

79. Шевченко М. І. Соціологічне дослідження як інструмент встановлення зворотного зв'язку з суспільством в процесі розробки і прийняття рішень на різних рівнях державного управління. Молодий вчений. 2016. № 4.1. С. 105-110.

80. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К. : «Знання», 2012. 583 с.

81. Шипілова Л. Прийняття політичних рішень: організаційноуправлінський аспект. Вісник Національної академії державного управління. № 11. 201. С. 98-104.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Бикова Олена Анатоліївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти bukovaoa@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Аналітично-організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в органах державної влади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Бикова О.А.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.