

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Розробка та прийняття управлінських рішень органами публічної
влади**

Зробувача вищої освіти II рівня, II курсу, ПМУ-23-1 групи,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

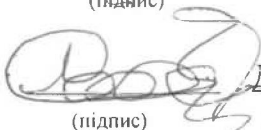
освітньо-професійна програма «Публічне управління фінансовою діяльністю держави та органів
місцевого самоврядування»


(підпис)

Кліш Сергій Леонідович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис)

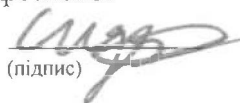
Долгий Олександр Андрійович, д.н.держ.упр., професор,

професор кафедри

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної

програми


(підпис)

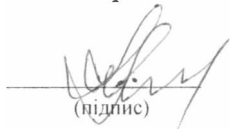
Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Попущено до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права

протокол від «09» січня 2025 р. № 8.

Головувач кафедри


(підпис)

Глух Марина Василівна, к.ю.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Реєстрація № 3 24.01.2025 [signature]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 04.01.2025 [signature]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту вигінісно 13.02.2025 [signature]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [signature] О.Г. Михайлова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [signature] М.В. Глух
(підпис) (ініціали, прізвище)

[signature] О.А. Долгий
(підпис) (ініціали, прізвище)

[signature] А.В. Гарбінська-Руде
(підпис) (ініціали, прізвище)

ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		1.  2.  3.  4.  5. 
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	50		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	Відмінно	13.02.25	1.  2.  3.  4.  5. 

АНОТАЦІЯ

РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у тому, щоб на основі аналізу наявних наукових підходів, а також чинного законодавства України і узагальнення практики його реалізації визначити сутність та особливості порядку підготовки та прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, сформулювати відповідні висновки і запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети були визначені основні завдання:

- розкрити поняття управлінського рішення в системі державного управління та його функції;
- охарактеризувати процес прийняття управлінського рішення та його етапи;
- систематизувати вимоги до прийняття управлінського рішення;
- розкрити зміст планування та прогнозування як основи прийняття управлінських рішень;
- визначити порядок прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати важливі аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та перспективи удосконалення;
- розкрити тенденції використання штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у зв'язку із підготовкою проекту управлінського рішення та його прийняття.

Предметом дослідження є організаційні основи підготовки та прийняття управлінського рішення.

За результатами дослідження сформовано поняття управлінського рішення в державному управлінні, його функції, підходи у трактуванні процесу прийняття рішень в управлінні, моделі прийняття рішень, вимогам до управлінських рішень, розкрито напрями удосконалення процесу прийняття рішень.

Одержані результати можуть слугувати підґрунтям для розробки рекомендацій щодо вдосконалення підготовки та прийняття управлінських рішень в сфері публічної влади.

Кваліфікаційна робота містить 56 сторінок, список використаних джерел з 38 найменування.

Ключові слова: правотворчість, нормотворча діяльність, органи публічного управління, правотворча помилка.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 р.

Рік захисту роботи 2025 р.

ABSTRACT

DEVELOPMENT AND ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS BY PUBLIC AUTHORITIES

The purpose of the qualification work is to determine the essence and peculiarities of the procedure for preparing and making management decisions in public authorities, to formulate relevant conclusions and to propose recommendations for improving management activities based on the analysis of existing scientific approaches, as well as current legislation of Ukraine and generalisation of its implementation practice.

In accordance with the goal, the main tasks were defined:

- to reveal the concept of managerial decision in the system of public administration and its functions;
- to characterise the process of making a managerial decision and its stages;
- to systematise the requirements for making a managerial decision;
- to disclose the content of planning and forecasting as a basis for making management decisions;
- determine the procedure for making management decisions;
- analyse important aspects of management decision-making under conditions of uncertainty and prospects for improvement;
- to reveal the trends in the use of artificial intelligence in management decision-making.

The object of research is social relations arising in connection with the preparation of a draft management decision and its adoption.

The subject of the study is the organisational basis for the preparation and adoption of a management decision.

Based on the results of the study, the author has formed the concept of managerial decision in public administration, its functions, approaches to the interpretation of the decision-making process in management, decision-making models, requirements for managerial decisions, and revealed the directions for improving the decision-making process.

The results obtained can serve as a basis for developing recommendations for improving the preparation and adoption of management decisions in the field of public administration.

The qualification work consists of 56 pages and a list of references of 38 titles.

Keywords: lawmaking, rulemaking, public administration bodies, lawmaking error.

The year of completion of the qualification work is 2025.

Year of thesis defence: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	
1.1. Поняття управлінського рішення в системі державного управління та його функції.....	11
1.2. Процес прийняття управлінського рішення та його етапи.....	17
1.3. Вимоги до прийняття управлінського рішення.....	20
 РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
2.1. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень.....	25
2.2. Основні особливості розробки управлінських рішень.....	32
2.3. Порядок прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління.....	36
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПОРЯДКУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
3.1. Важливі аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.....	40
3.2. Використання штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень	44
 ВИСНОВКИ.....	 47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес прийняття управлінських рішень завжди був та залишається ключовим етапом у діяльності будь-якої організації, установи та держави загалом. Ефективність роботи систем усіх рівнів залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття. Саме розроблення, прийняття та реалізація управлінських рішень потребує особливої уваги з боку керівництва та влади.

Розроблення управлінських рішень являє собою процес, який об'єднує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення, що приймаються органами влади, визначають не тільки якість і ефективність процесів, що протікають у керованій системі, а й можливість стійкого й адаптивного розвитку в мінливому сучасному світі. Процеси прийняття рішень охоплюють практично всі сфери людської діяльності і є невід'ємною складовою частиною процесів управління. Через те, що публічне управління є складним соціально-економічним процесом, прийняття рішень у його сфері потребує багато зусиль та часу на збір та обробку інформації, а помилки можуть призвести до соціальної нестабільності і непередбачуваних наслідків у майбутньому, як близькому так і віддаленому. Рішення, що приймаються на рівні держави і стосуються всього суспільства або найважливіших його сфер, можуть регулювати поведінку всіх основних соціальних груп та окремих громадян, повинні мати високу якість, помилки можуть призвести навіть до краху державного устрою країни.

Тому недооцінка якості управлінського рішення обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв'язку з прийняттям і реалізацією неадекватних управлінських рішень. Це і обумовлює актуальність обраної теми та необхідністю подальшого удосконалення порядку прийняття управлінських рішень в сфері державного управління.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питаннями, пов'язаними з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як: В. Баштанник, В. Бакуменко, Ю. Кальниш, Т. Лозинська, В. Тимцуник, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, М. Снітчук, М. Білинська та ін. Однак, особливості прийняття управлінських рішень саме в публічній сфері розкрито в цих працях недостатньою мірою. Тож, визначення особливостей процесу ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління стає все більш актуальним.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, необхідність удосконалення підготовки та прийняття управлінських рішень в діяльності органів публічної влади зумовлюють актуальність та важливість наукового пошуку в рамках даної теми.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у тому, щоб на основі аналізу наявних наукових підходів, а також чинного законодавства України і узагальнення практики його реалізації визначити сутність та особливості порядку підготовки та прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, сформулювати відповідні висновки і запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети кваліфікаційної роботи були визначені основні завдання:

- розкрити поняття управлінського рішення в системі державного управління та його функції;
- охарактеризувати процес прийняття управлінського рішення та його етапи;
- систематизувати вимоги до прийняття управлінського рішення;
- розкрити зміст планування та прогнозування як основи прийняття управлінських рішень;

- визначити порядок прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати важливі аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та перспективи удосконалення;
- розкрити тенденції використання штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у зв'язку із підготовкою проекту управлінського рішення та його прийняття.

Предметом дослідження є організаційні основи підготовки та прийняття управлінського рішення.

Методи дослідження. Відповідно до обраної мети та для вирішення поставлених перед нами завдань у роботі було використано сукупність загальнонаукових, дослідницьких та спеціальних методів сучасної науки, а саме: структурно-функціонального аналізу – застосовувався під час виокремлення стадій управлінського процесу по підготовці та прийняттю управлінського рішення; аналізу – розкритті особливостей управлінського рішення, його функцій та принципів; догматичний – сприяв виявленню можливостей вдосконалення порядку підготовки та прийняття управлінського рішення; метод узагальнення – для формування висновків та пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані:

- в практичній діяльності органів публічної влади – при прийнятті ними управлінських рішень;
- у науково-дослідній сфері – для подальшого дослідження питань що стосуються підготовки та прийняття управлінських рішень в публічному управлінні;
- у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських занять з курсів «Державне управління», «Нормотворчість та правозастосування в публічному управлінні».

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 56 сторінок, список використаних джерел – 38 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

1.1. Поняття управлінського рішення в системі державного управління та його функції

Поняття «рішення» та «управлінське рішення» є предметом вивчення багатьох сучасних іноземних та українських науковців. Більшість науковців дотримуються точки зору щодо розгляду сутності зазначених понять, як творчого вибору серед множинності альтернативних варіантів або як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керованого об'єкта.

Кузьмін О.Є. [17, с. 29] пропонує у наступному вигляді визначення поняття управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Існує думка, що управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють рішення, оформлений у вигляді документа.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Бакуменко В.Д. пропонує вживати окремий термін «державно-управлінське рішення» для виокремлення певного класу управлінських рішень, основними ознаками яких є спрямованість на вирішення проблем державного рівня; прийняття їх вищими або центральними органами державної влади; належність до державно-управлінських відносин; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень, програмно-цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; формування на їх основі державно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [1, с. 214].

Державно-управлінське рішення – це те рішення, що приймається органом державної влади, його керівником із метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Державно-управлінські рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та закріплено відповідним чином. Найвагомішими ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації [23, с. 7].

Таким чином, основними ознаками державно-управлінських рішень є [31, с. 61]:

- 1) прийняття органами державної влади;
- 2) спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- 3) приналежність до державно-управлінських відносин;
- 4) оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);

- 5) формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- 6) обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади;
- 7) першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами.

Проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації.

Виділяють два типи проблем [30, с. 10]:

– Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

– Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

Державні управлінські рішення характеризуються такими відмітними ознаками, як:

- директивність, обов'язковість для виконання; багатоцільовий характер;
- регламетність процесу прийняття і реалізації;
- взаємодія під час прийняття та виконання рішення з широким колом зацікавлених суб'єктів і об'єктів;
- легітимність і обґрунтованість;
- широкий діапазон;
- обов'язковий характер інформаційної забезпеченості;

- відповідність технології і стилю прийняття рішення підходам під час формулювання цілей і вибору засобів для здійснення;
- домінування демократичного й/або авторитарного стилів прийняття рішень;
- практична значущість.

Тобто, рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроектованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається, як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Формат застосування управлінських впливів передбачає, що зусилля держави пов'язані з вирішенням найбільш загальних завдань, таких як: – підтримання сформованого в суспільстві соціально-політичного порядку, способу управління, збереження стабільності і впорядкованості базових суспільних відносин; – цілеспрямоване регулювання різних галузей, сфер, відносин, процесів і явищ відповідно до інтересів суспільства і влади; – створення передумов для майбутнього розвитку соціальних об'єктів.

Для того щоб повніше розкрити зміст управлінського рішення доцільно звернути увагу на ті функції, які воно виконує. Таких функцій виділяють:

- скеровуюча, яка проявляється в тому, що будь яке рішення розробляється з орієнтуванням на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням її довгострокової перспективи; при цьому найкращий результат досягається тоді коли рішення забезпечує реалізацію принципу: «що вигідно організації, то має бути вигідним і кожному окремому працівнику»;

- координуюча, яка визначає місце кожної ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника господарюючого суб'єкта у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням, погоджує та взаємопов'язує їх дії та наявні ресурси у часі і в просторі; дія цієї функції забезпечує злагодженість дій трудового колективу, ритмічність виконання програми, яка визначена прийнятим рішенням;

- мобілізуюча (стимулююча) полягає в тому, що управлінське рішення забезпечує заданий рівень активізації і трудового колективу, і окремих виконавців для досягнення результатів, визначених відповідним рішенням;

- забезпечувальна – визначає механізми реалізації цілей і завдань, тобто визначають шляхи і способи, сили і засоби, які гарантують виконання даного рішення і дозволяють функціонувати системі управління у накресленому напрямі і заданому режимі.

Слід мати на увазі, що управлінське рішення лише тоді дасть позитивний результат, коли воно забезпечить реалізацію всіх вищезазначених функцій, бо недооцінка будь якої з них може привести до непогодженості в діях колективу і окремих працівників, втраті ініціативи і навіть до невиконання прийнятого рішення.

Успіх реалізації цих функцій значною мірою залежить від стилю керівництва (лідерство, провід), тобто від вибору різних підходів: з позицій особистих якостей, поведінського або ситуаційного. Основним критерієм оцінки авторитету керівника є сприйняття чи несприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані, а для цього останні повинні бути такими, що відповідають цілям організації, зрозумілими, здійсненими та сумісними загалом з особистими інтересами підлеглих. Об'єктивно для кожної працівника існує так звана «зона індиферентності» – межі, у яких накази, доручення та вказівки приймаються до безумовного виконання, тобто діє авторитет керівника, причому цьому сприяє й загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка) [26, с. 79].

Державно-управлінські рішення характеризуються спрямованістю на вирішення проблем державного рівня, належністю до державно-управлінських відносин, прийняттям вищими або центральними органами державної влади, оформленням у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів або організаційно-розпорядчих рішень, формуванням на їх основі державно-управлінських впливів, обов'язковістю виконання всіма зазначеними в них органами державної влади, підприємствами, організаціями, установами та особами, першочерговістю забезпечення необхідними державними ресурсами.

За характером цілей рішення, які приймаються, можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні.

За функціональним змістом, тобто за відношенням до загальних функцій управління, управлінські рішення поділяються на: планові рішення, організаційні, технологічні, прогнозуючі.

За рівнями ієрархії систем управління розрізняють управлінські рішення: на рівні великих систем; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи.

Залежно від характеру організації розробки рішень виділяють: одноособові, колегіальні, колективні.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяють на: – ситуаційні, пов'язані з характером обставин, що виникають; – рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищестоящих органів; – програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів; – ініціативні, пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності; – епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі.

Залежно від методів розробки управлінські рішення бувають: – графічні, з використанням графоаналітичних підходів (сіткових моделей і методів,

стрічкових графіків, структурних схем); – математичні, які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів; – евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на: – жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення; – орієнтовні, що визначають напрямок розвитку системи; – гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи; – нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

1.2. Процес прийняття управлінського рішення та його етапи

У науковій літературі існують два підходи у трактуванні процесу прийняття рішень в управлінні, а саме: у вузькому та розширеному розумінні цього поняття. Процес вибору найкращого рішення з числа існуючих є поняття прийняття рішень у вузькому розумінні. Аналізуючи вузьке розуміння процесу прийняття рішень потрібно врахувати альтернативні (існуючі) варіанти прийняття рішень і те, що вони не виникають самі по собі. Сам процес прийняття рішення складається не лише з можливості вибору найкращого варіанта, але й з пошуку необхідних альтернатив, визначення критеріїв оцінки та методу оцінки альтернатив.

Увесь процес управління ототожнюється з прийняттям рішень у широкому розумінні. До розширеного розуміння процесу прийняття рішень входить не лише сам процес, але й виконання та контроль отриманих результатів реалізації прийнятого рішення. Хоча це не відповідає тому, що остаточним результатом прийнятого рішення є саме рішення.

Усталеним підходом до формування управлінських рішень є: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення цього рішення та його

ухвалення. *Етап підготовки* до розроблення управлінського рішення виконується в такій послідовності та складається з таких дій: отримання інформації про ситуацію (аналітичний матеріал); визначення цілей (побудова дерев цілей і визначення критеріїв, ранжирування цілей за пріоритетами); розроблення системи оцінювання (формування індексів та індикаторів, розрахунок рейтингів, розроблення умов тендерів, визначення порівняльних оцінок і пріоритетів); аналіз ситуації (виявлення чинників, що визначають розвиток організації, зокрема можливостей ресурсного забезпечення); діагностування ситуацій (виділення основних проблем і визначення їхнього впливу на досягнення бажаного стану організації); розроблення прогнозу розвитку ситуації (застосування методів експертного прогнозування).

Етапи розробки управлінського рішення виконуються в такій послідовності та складаються з таких дій: розроблення й обґрунтування альтернатив рішень (безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних процедур); відбір основних варіантів управлінських впливів; розроблення сценаріїв розвитку ситуації (визначення альтернативних варіантів із використанням технологій ситуаційного аналізу й експертного оцінювання); експертне оцінювання основних варіантів управлінських впливів (з використанням системи оцінювання).

Етап ухвалення управлінського рішення складається з таких дій, як: колективна експертна оцінка (узгодження рішення); ухвалення рішення відповідальною особою.

Етап реалізації управлінського рішення складається з таких дій: розроблення плану дій (склад і послідовність дій, строки, ресурси, стимулювання виконання рішень); контроль реалізації плану (моніторинг, коригування планів); аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів (слабкі та сильні сторони, додаткові можливості й перспективи; додаткові ризики і цілі).

В сучасних умовах всі підходи до прийняття управлінських рішень прийнято поділяти на дві основних типи, або дві моделі: класичну та адміністративну. Поняття «модель» латинського походження і перекладається як «міра», «ритим», «такт». Застосування цього терміну щодо теорії прийняття управлінських рішень означає, що дана модель (класична та адміністративна) є прикладом, зразком, взірцем для характеристики повних методів розробки і прийняття управлінських рішень.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. В основу класичної моделі закладено наступні припущення: а) особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані; б) працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки; в) критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду для господарюючого суб'єкта; г) особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

Класичну модель називають нормативною тому, що вона визначає, як повинен діяти менеджер, який здійснює свій вибір, проте не показує як саме відбувається прийняття рішень. Цінність даної моделі полягає у тому, що вона спонукає до прийняття раціональних рішень.

Адміністративна модель ґрунтується на опануванні реального процесу прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, коли мова йде про не програмовані рішення, коли ситуації мають ознаки невпевненості та невизначеності. В основі використання адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності. Яка означає, що діяльність виконавців в організації відбувається у межах допустимої раціональності. Відсутність часу

чи можливостей для отримання аналізу усієї необхідної для свідомого вибору інформації веде до того, що прийняті рішення є не стільки раціональними, скільки задовільними. У зв'язку з викладеним адміністративна модель ґрунтується на принципах, які значно відрізняються від припущень класичної моделі. Ці принципи можна сформулювати таким чином: 1) цілі рішення, як правило, не визначені, конфліктують між собою і менеджери часто навіть не підозрюють про існуючі в організації проблеми та можливості; 2) раціональні прийоми використовуються далеко не завжди, а якщо і використовуються, то у спрощеному вигляді, що не відбиває складності реальних подій.

1.3. Вимоги до прийняття управлінського рішення

Існує значна кількість факторів, що впливають на сам процес прийняття управлінського рішення. Дотримання усього комплексу вимог сприяє підвищенню ефективності організації і забезпечує високу якість управлінського процесу.

До основних належать такі:

1. Ступінь ризику. Мається на увазі, що завжди існує ймовірність прийняття рішення, яке матиме негативний вплив на організацію. Особи, які приймають рішення, враховують свідомо або підсвідомо фактор ризику, оскільки він пов'язаний з підвищенням відповідальності.

2. Тривалість часу для прийняття рішення. У більшості випадків керівник не має достатнього часу для здійснення аналізу всіх можливих варіантів рішень, враховуючи брак часу. Роботу над великими рішеннями важливо починати заздалегідь, при цьому потрібно обов'язкове передбачення, випередження подій, щоб розвиток ситуації не виходило з-під контролю.

3. Ступінь підтримки колективом. Цей фактор враховує те, що нових керівників колектив сприймає не відразу, що негативно впливає на довіру при їх співпраці.

Якщо підтримки і порозуміння колективу не вистачає, то проблему необхідно вирішувати за рахунок власних вмінь, що повинні сприяти успішному виконанню прийнятих рішень.

4. Особисті якості керівника є одним з найбільш значних факторів. Незважаючи на те, як керівник приймає рішення і несе відповідальність за нього, він повинен прагнути до прийняття правильних рішень.

5. Політика організації. При прийнятті рішень враховуються суб'єктивні фактори, а саме: престиж, статус, влада, повноваження, легкість прийняття, воля до прийняття рішень керівника.

Управлінські рішення акумулюють у собі весь комплекс розумових, організаційних, технічних, тактичних, юридичних та ін. операцій. Вони відображають та закріплюють не тільки державну волю, але й результат її засвоєння, відповідність політичним, правовим та моральним засадам і принципам як самих органів, так і тому соціальному середовищу, в якому вони підготовлюються, приймаються та реалізуються.

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам.

1) Випереджуваність розробки управлінського рішення [7]. Що означає вміння приступати до вироблення рішень заздалегідь, коли є час на глибоке їхнє обмірковування та підготовку достатніх коштів для реалізації. Будь-яке швидко прийняте вдале рішення завжди є плодом попередньо проведеного обдумування, ґрунтовної підготовки.

Запізнення з розробкою рішення веде до того, що обґрунтованої програми дій в потрібний момент не виявляється, тому доводиться робити не кращим чином.

2) Цільове спрямування рішення. Висока якість рішення визначається чіткістю його змісту, коли точно визначена мета, намічені до

ефективного використання наявних коштів і складена послідовність вжитих дій щодо її досягнення. В управлінні найбільш повним вираженням рішення виступає цільова програма, яка добре орієнтує виконавців у майбутній діяльності.

3) Обґрунтованість рішення, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері. Воно ґрунтується на істинному знанні нагальних (а не надуманих) потреб, спирається на необхідні і достатні кошти, враховує сформовані умови ситуації і можливу динаміку їх змін, передбачає використання кращого варіанту дій, має необхідні резерви. Воно забезпечує корисність, здійсненність і ефективність отримання потрібного результату. Тим самим обґрунтування рішення гарантує його дійсну необхідність і можливість реалізувати, запобігає його скасування, невиконання або неповну реалізацію.

4) Логічність змісту рішень. Дана вимога рішення передбачає його внутрішню і зовнішню взаємозалежність (всі пункти рішення співвідносяться один з одним, впливають одне з одного, не суперечать один одному.), узгодженість з раніше прийнятими рішеннями по вертикалі і горизонталі управління.

5) Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками. Особливо важливо застосовувати точні і однозначні поняття, давати чіткі визначення складним поняттям і встановлювати смислові зв'язки між словами, по можливості уникати омонімів або обумовлювати їх розуміння, оскільки вони мають однакове написання, але сильно розрізняються за змістом, що може вводити в оману виконавців.

6) Ефективність рішення означає вибір такого варіанту дій, який веде до надійного, своєчасного і повного досягнення наміченого результату при

менших витратах або до отримання максимального результату при заданих витратах. Тут береться до уваги співвідношення наміченого корисного результату і запланованих витрат, повнота віддачі від використовуваних ресурсів, високий ступінь використання можливостей засобів для отримання наміченого результату при мінімумі негативних наслідків, що знижують його цінність.

7) Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

8) Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

9) Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи. Забігання вперед робить впровадження рішення в дію передчасним і тому нездійсненим, коли для його реалізації ще не виникла необхідність і не дозріли відповідні умови. Запізнення з початком реалізації рішення робить його помилковим, а тому непотрібним, яке втратило актуальність і навіть завдає шкоди.

10) Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

11) Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

Всі зазначені вимоги тісно взаємопов'язані, і тому порушення будь-якого з них веде до різкого зниження якості рішення, серйозних ускладнень в досягненні поставленої мети.

На ухвалення управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний і ціннісний аспекти суспільного життя. Політичний аспект пов'язується, з одного боку, із процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, з другого боку, з розробленням і реалізацією державної політики. Чинники політичної й аналітичної доцільності та їх співвідношення під час ухвалення управлінських рішень заслуговують на особливу увагу. У практиці на рівні публічного управління аналітична доцільність зазвичай поступається. Це пов'язується з певними платформами тих сил, що прийшли до влади [9, с. 88]. Безумовно, управлінське рішення, яке суперечить програмам і ціннісним настановам таких сил, підтримуватися ними не буде. Вибір європейський інтеграції України можна розглядати як реакцію держави на потребу адаптації та виживання в сучасному світі й на потребу у внутрішній інтеграції, у результаті такого вибору варто очікувати зближення національної культури з європейською. Такий результат, імовірно, сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку країни, оскільки відомо, що культура більшої спільноти впливає на культуру меншої [9, с. 114].

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень

Що ж до механізму прийняття управлінських рішень, то він включає поєднання розподілу влади і власне управлінських технологій, що не покривається ні механічним заломленням якоїсь ідеальної моделі прийняття рішень у державній сфері, ні ідеальними формами «розумового процесу» можновладців. Так, держава оцінює і вирішує свої проблеми як інститут, який утворює форму правління й організації громадського порядку на певній території. У цьому плані прийняття рішень нерозривно пов'язане із підтриманням відносин і спільної діяльності людей з розподілу влади і забезпеченням таких функцій, що впливають з її застосування, як безпека населення, здійснення вищого суверенітету тощо. Водночас держава орієнтована на вирішення проблем із відтворенням суспільних благ, стримуванням ринку, обмеженням природних монополій, компенсацією нерівності доходів, подоланням інформаційного розриву в суспільстві тощо.

Здійснення цих функцій демонструє, що керуючий вплив держави пов'язаний з обмеженим колом об'єктів та вирішенням цілком певних завдань. Формат застосування управлінських впливів передбачає, що зусилля держави пов'язані з вирішенням найбільш загальних завдань, таких як: – підтримання сформованого в суспільстві соціально-політичного порядку, способу управління, збереження стабільності і впорядкованості базових суспільних відносин; – цілеспрямоване регулювання різних галузей, сфер, відносин, процесів і явищ відповідно до інтересів суспільства і влади; – створення передумов для майбутнього розвитку соціальних об'єктів.

Першочерговим завданням керівників всіх рівнів є розробка та реалізація управлінських рішень, які б спрямовували орган державної влади на досягнення найкращого результату з мінімальними ресурсними витратами, тому методом досягнення ефективного управління є планування. Планування – це функція управління, що включає визначення цілей, розробку стратегії, складання планів координації різних видів діяльності. План враховує усі фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на систему і формує програму вирішення даного питання. Планування передбачає розробку управлінського рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення.

Особливістю виконання цієї функції в державному управлінні є те, що у будь-якій владній установі здійснюється подвійний процес управління – стосовно об'єкта управління (суспільства, галузі, регіону) і функціонування колективу відповідної організації.

Державне управління в умовах сьогодення немислиме без нового, прозорого для громадськості механізму планування діяльності органів влади на всіх рівнях. Звідси в умовах динамічного розвитку суспільства постає необхідність вироблення новітніх підходів до стратегічного мислення у керівництва державних структур. Планування дає можливість збалансувати вплив суспільства на соціально-економічну систему й взаємопов'язує всі елементи управління в єдину цілісну систему. Планування є найпершою загальною функцією управління та найважливішим системоутворюючим елементом управління. Призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати всі зовнішні та внутрішні фактори, які забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку об'єкта управління. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, й пов'язано це з тим, що під тиском зовнішніх чинників перед ними ставляться «невизначені, не збалансовані та неузгодженні» завдання, а інколи

й нездійсненні цілі. Органи виконавчої влади здійснюють свою роботу на планових засадах. Тому планування необхідне не лише для зовнішньої діяльності органів влади, але й для внутрішнього функціонування й організації роботи будь-якого структурного підрозділу.

Планування як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, який розрахований на певний час й забезпечує пропорційний та динамічний розвиток суспільства, визначає базові параметри майбутнього економічного розвитку. Певною мірою це проектування майбутнього й процес узгодження інтересів та встановлення завдань для всіх органів державної влади³. Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалої роботи об'єкта управління. Стратегічне планування – це одночасно процес і результат. Процес обіймає систематизоване вивчення об'єкта управління та його середовища функціонування з метою ефективної, плідної діяльності на перспективу. Планування як специфічний вид управлінської діяльності спрямоване на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, який розрахований на певний час. Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три запитання:

1. Де об'єкт управління знаходиться у цей момент (теперішній стан)?
2. Чого об'єкт управління прагне досягти (куди прямує)?
3. Як об'єкту управління потрапити туди, куди він прагне?
4. Його результатом є план заходів – багатоцільова й збалансована програма розвитку об'єкта управління, яка спрямована на досягнення ефективного використання всіх видів ресурсів у певний період часу.

Планування об'єднує структурні підрозділи спільною метою й наділяє всі процеси скоординованістю дій та однонаправленістю, що дає можливість ефективно використовувати ресурсну базу та своєчасно, якісно та комплексно вирішувати поставленні завдання.

Планування – це процес визначення цілей, які об’єкт управління передбачає досягти за певний проміжок часу. Планування – це процес перетворення цілей у програми і плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення. Планування – це процес, за допомогою якого вся система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління і планування перебувають в органічному взаємозв’язку. Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи досягнення цілей. Планування – це сама по собі система або системний процес, призначенням якого є дослідження бажаної цілі, середовища, структурування проблеми (складання загального плану), ідентифікація, вибір альтернативних рішень, оцінка дій, вивчення потоків інформації (зворотного зв’язку). Тобто планування має ознаки системи й виступає як системоутворювальна функція управління: – планування пов’язане з досягненням майбутніх (бажаних) станів, які можуть реалізуватися лише за втручання людини; – планування пов’язане з формуванням процесів як тепер, так і в майбутньому за допомогою найкращого розподілу ресурсів, тобто планування цілеспрямовує поточну діяльність; – планування виступає прагматичною діяльністю, яка пов’язана з вибором оптимального варіанта серед альтернативних рішень; – планування завжди передбачає раціональний вибір.

Процес планування допомагає прийняти обґрунтовані та перспективні управлінські рішення. Головна мета планування полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні інновацій з метою зміни зовнішнього середовища.

В залежності від обов’язковості планових завдань розрізняють: директивне та індикативне планування. Директивне планування – це процес прийняття рішень, які мають обов’язковий характер планування. Даний вид планування застосовується при вирішенні управлінських питань у сфері оборони, охорони навколишнього середовища, контролю та інші.

Індикативне планування застосовується, коли план має диспозитивний рекомендаційний характер. В залежності від строку планового періоду розрізняють: перспективне, середньострокове, поточне. Перспективне планування охоплює період від 5 до 50 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію. Прикладом такого плану є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою КМУ [24]. Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану. Поточне планування охоплює період до 1 року – піврічне, квартальне, місячне, тижневе і щоденне планування. Основним видом поточного планування є розробка плану роботи державного органу, наприклад План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2024 рік [28].

При планування управлінських рішень потрібно дотримуватися відповідних принципів. Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності в організації. Правильне дотримання цих принципів створює передумови для ефективної роботи. Основними принципами планування є принцип обґрунтованості цілей і завдань органу, принцип системності, принцип участі, принцип безперервності та принцип збалансованості плану.

1) Принцип обґрунтованості цілей і завдань. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.

2) Принцип системності. Він передбачає, що планування в організації повинно мати єдиний напрямок розвитку елементів системи, поведінки, що зорієнтовані на загальні цілі.

3) Принцип участі. Він означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і виконуваної ним функції, тобто процес планування повинен залучати до себе всіх тих, кого він безпосередньо стосується.

4) Принцип безперервності. Цей принцип означає підтримування безперебійності планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно в межах установленого циклу; розроблені плани мають постійно змінювати один одного.

5) Принцип збалансованості плану. Указує на кількісну відповідність між взаємопов'язаними показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами.

Органічною складовою частиною планування є складання прогнозів, які показують, які можливі напрямки майбутнього розвитку суб'єкта, що розглядаються в тісній взаємодії з навколишнім її середовищем. Взаємозв'язок прогнозованих і планованих показників, а також перехід від прогнозних до планових показників є необхідною елементів у процесі управління.

Прогнозування можна визначити як елемент стратегічного планування або як його попередній етап. Прогноз при прийнятті управлінських рішень – це конкретне передбачення, судження про стан ситуації в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогнозування використовується як інформаційне поле для аналізу і складання можливих сценаріїв зміни зовнішнього середовища в майбутньому.

Роль прогнозування полягає не в розв'язанні конкретних проблем, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суб'єкт у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта. А також у тому, щоб значно скоротити ділянку невизначеності, окреслити межі реалістичних завдань і цілей. Необхідність прогнозування зумовлена ще й тим, що воно здійснюється безперервно в міру надходження нової інформації і дає обґрунтовані оцінки шляхів розвитку керованого об'єкта. Методи прогнозування дають змогу на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зав'язків об'єкта передбачити ймовірність його майбутнього розвитку

Прогнозування стає самостійним і незалежним етапом, якщо його результати служать основою для прийняття управлінських рішень, які реалізуються і виконуються у вигляді планових директивних рішень. Необхідність у прогнозуванні виникає при збільшенні кількості некерованих чинників, а також при наявності безлічі факторів, вплив яких на процес невідомо. Дано кілька визначень поняття «прогнозування». Прогнозування – це передбачення ситуації в майбутньому з урахуванням прийнятих припущень, на основі використання різних методів і наявної інформаційної бази про об'єкт прогнозування, його оточення і зв'язки. Прогнозування – це комплекс якісних та кількісних показників, що визначають можливий стан соціально-економічної системи в майбутньому. Майбутнє завжди містить елемент невизначеності, тому при реалізації стратегій компанії важливо правильно оцінити види і ступінь ризиків, з якими буде пов'язана реалізація прийнятих рішень. Прогнозування дозволяє моделювати майбутні ситуації, виявляти ризики, порівнювати й оцінювати ефективність стратегій.

В процесі прийняття рішень кожен спеціаліст бажає отримати найбільш прийнятний, найкращий прогноз і вважати його достовірним. І дійсно на перший погляд, чим точніше співпадуть прогнозні оцінки і реальна ситуація, тим при інших рівних умовах, є можливість з більшою впевненістю досягти бажаних результатів.

Прогнозування необхідно, тому що внаслідок невизначеності майбутнього невідомий ефект багатьох рішень, прийнятих сьогодні. Точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття рішення [4].

2.2. Основні особливості підготовки управлінських рішень

З точки зору технології управління процес прийняття управлінських рішень можна представити як сукупність трьох послідовних стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії *підготовки* управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, спрямований на виявлення, формулювання та ідентифікацію проблем, які потребують вирішення.

На стадії *прийняття* здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір оптимального варіанту, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями.

На стадії *реалізації* рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

Процес підготовки управлінського рішення складається з [27].:

- 1) постановка проблеми;
- 2) формування цілей;
- 3) виявлення альтернатив.

1. Виявлення й аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед органом. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібні великий досвід і дослідницький підхід. Досвідчений управлінець саме вмінням «відчути» проблеми, які ще тільки виникають, їхню роль, значення та можливі наслідки.

Часто суб'єкт управління бачить проблеми там, де їх по суті немає, є тільки їх зовнішні ознаки або симптоми. Існують прийоми, які допомагають зрозуміти, чи дійсно ви правильно розумієте проблему. По-перше, необхідно викласти проблему письмово, процес запису допоможе усвідомити суть. По-друге, необхідно з'ясувати, чому це відбувається. Якщо ситуація проаналізована правильно, значить, ви визначили корінь вашої проблеми. Отримана інформація про виниклу ситуацію повинна бути достовірною і достатньо повною, в іншому випадку отримана інформація може призвести до прийняття неефективних або помилкових рішень.

При великому обсязі інформації необхідний її ретельний відбір. Після відбору інформації виникає необхідність у підготовці аналітичного матеріалу, що відображає основні особливості розвитку ситуації. Часто суб'єкти управління отримують неправдиву, неправдоподібну, безглузду інформацію. Іноді реальної проблеми ще не існує, але вона може виникнути в найближчому майбутньому, і від того, як управлінець реагує на отриману інформацію, залежить прийняття управлінського рішення в сьогоденні і майбутньому.

Тому, отримавши інформацію, насамперед потрібно її перевірити і скласти висновок, чи говорить вона про будь-яку проблему. Далі потрібно запитати себе: «Чи моя це проблема?» Так як більшість проблем не так легко вирішуються, етап виявлення причини дуже важливий для правильного ухвалення рішення.

Маючи необхідну інформацію про сформовану ситуацію, знаючи проблему і цілі організації, можна приступити до аналізу ситуації. Основне завдання аналізу ситуації – це виявлення факторів, що визначають динаміку її розвитку. Для цього проводиться змістовний аналіз і на якісному рівні встановлюються основні моменти, що дозволяють виявити фактори, що впливають на ситуацію. При аналізі ситуації важливо виділити основні моменти, на які необхідно звернути увагу, продіагностувати дану ситуацію.

Доцільною при отриманні та обробці інформації про ситуацію є підготовка аналітичного матеріалу, що відображає основні особливості та тенденції її розвитку. Природно, що такий аналітичний матеріал повинен готуватися фахівцями, що володіють достатніми знаннями і досвідом в області, до якої належить ситуація прийняття управлінського рішення.

При підготовці проєкту Державного бюджету, Міністерство фінансів України щороку спільно з іншими головними розпорядниками коштів державного бюджету відповідно до цілей та пріоритетів, визначених у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, прогнозних та програмних документах економічного і соціального розвитку, складає Бюджетну декларацію – документ середньострокового бюджетного планування, що визначає засади бюджетної політики і показники державного бюджету на середньостроковий період та є основою для складання проєкту Державного бюджету України і прогнозів місцевих бюджетів.

Стрижень обґрунтованого управління – дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв’язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. Менеджеру потрібна якісна інформація – за критеріями повноти, системності, достовірності, своєчасності. Залежно від управлінської ситуації формування такої інформації може мати різний рівень складності, потребувати залучення різної кількості працівників-аналітиків. Виникнення проблем та їх оцінювання на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях: – коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми); – коли вихідний пункт – нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень маємо чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування «дерева цілей», це дає змогу визначити ієрархічну

структуру системи цілей і «критеріїв», за якими можемо оцінити рівень їх досягнення. Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

При оцінці проблеми визначається їх пріоритетності: проблеми «фільтруються», робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання. Після «фільтрування», виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями та результатами.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або за допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію та проведення експертиз із використанням методів типу «мозкової атаки» тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку («мозкова атака», «конференція ідей», «колективний блокнот») тощо. Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї із цілей і не суперечить іншим.

Підготовка певного рішення вимагає забезпечення всебічної його інформованості, обґрунтованості. Критеріями, за допомогою яких оцінюється якість інформаційних матеріалів є:

об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує в собі такі часткові критерії: повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

точність інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

несуперечливість інформації (окремі частини однієї й тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

лаконічність – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

комунікативність – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

2.3. Порядок прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління

Розрізняють три можливі підходи до прийняття управлінських рішень: системний, ситуаційний та ресурсний.

Системний підхід передбачає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією.

Ситуаційний підхід виходить з того, що застосування того чи іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами, найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше їй відповідає.

Ресурсний підхід заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

Важливий елемент прийняття управлінських рішень в системі ризик орієнтування – процес урівноваження рівнів ризику і потенційно можливої

вигоди. Чим вище відсоток передбачуваного доходу, тим на більший ризик може піти суб'єкт управління, приймаючи рішення.

Для оцінки ступеня ризику доцільно використовувати прийом поділу сфери можливої діяльності організації на чотири основні зони: безризикову, допустимого ризику, критичного ризику, катастрофічного ризику.

Безризиковою вважається зона діяльності, в якій втрати не очікуються, тобто результат здійснення запланованої операції з ймовірністю в 99,9% буде позитивним.

Зона допустимого ризику – область, в межах якої величина можливих втрат не перевищує очікуваного прибутку.

Зона критичного ризику – область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і очікуваного прибутку).

Зона катастрофічного ризику – область ймовірних втрат, які за своєю величиною перевершують критичний рівень і можуть досягти розміру, рівного власного капіталу підприємства. Катастрофічний ризик здатний привести організацію до банкрутства.

У процесі визначення зони ризику проекту велике значення має ступінь інформованості суб'єкта управління про ситуацію.

Рациональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. На відміну від рішень особистісних, побутових, які приймаються людиною та впливають на її особисте життя, поняття управлінського рішення стосується певних проблем, ситуацій щодо організації різного рівня та колективу людей.

Прийняття рішень у публічному управлінні характеризуються спрямованістю на вирішення проблем державного рівня, «це результат діяльності його суб'єктів, спрямованої на вирішення певних проблем державного рівня, які, в свою чергу, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями. На ситуаційний характер рішень вказує й

усталене їх визначення як вибору однієї з альтернатив. Діяльність з прийняття рішень є центральним пунктом теорії управління. Вона має характер пов'язуючої щодо інших функцій управління» [15, с. 69]. Прийняття рішень – це фундамент не лише публічного управління, а всієї чітко організованої поведінки людини.

Після розробки відповідних варіантів управлінського рішення перед суб'єктом управління постає завдання його прийняття та реалізація, що потребує від нього здійснення наступних дій:

1. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває «слабкі» варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати найкращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою низки моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця. Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості й уміння долати «психологічну інерцію» йти «типовим» шляхом.

2. Вивчення та оцінювання альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їхніх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінювання ґрунтується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість реалізації наслідків кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається ймовірність реалізації їхніх наслідків.

3. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінювання альтернатив дещо сумнівається в кінцевому виборі

найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), за змогою здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох найкращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

4. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення. Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає. Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівникові. Крім того, менеджер може бути схильний до різного рівня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Можлива й ситуація, коли керівник може не погодитись із жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОРЯДКУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Важливі аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Систему публічного управління характеризує масштабність та комплексність завдань, що охоплюють усі сфери суспільного життя. Саме тому ефективність прийняття управлінських рішень є одним з найважливіших чинників успішного функціонування держави. Нинішня невизначеність, зростаючі ризики та мінливість середовища вимагають від органів влади впровадження інноваційних підходів до прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень. Це передбачає використання сучасних моделей управління, здатних адаптуватися до швидко змінних умов, застосування передових технологій для обробки великих обсягів даних та прогнозування наслідків різних рішень, створення прозорих механізмів залучення громадян до процесу прийняття рішень з метою підвищення їхньої довіри до владних структур. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах мінливості та ситуаційної невизначеності є ключовим завданням для забезпечення ефективності публічного управління і досягнення стратегічних цілей держави.

Повномасштабна війна в Україні спровокувала системну трансформацію інституційно-правового поля та суттєво змінила умови функціонування органів державної влади. Ці зміни зумовлені необхідністю оперативного реагування на нові виклики та забезпечення національної безпеки. У нових умовах пріоритетним завданням стала оптимізація процесу прийняття управлінських рішень. Головними критеріями ефективності таких рішень стали показники економічності та своєчасності, які, відповідно,

характеризують максимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей за умов обмежених можливостей та мінімізацію часових проміжків між виникненням проблеми та прийняттям рішення щодо її вирішення. Таким чином, воєнний стан актуалізував потребу у використанні відповідних моделей управлінської діяльності, які б забезпечували швидку адаптацію до мінливих умов та ефективне досягнення стратегічних цілей держави.

Таким чином, у сучасному динамічному світі, де рівень невизначеності та ризику постійно зростає, процес прийняття управлінських рішень в органах державної влади набуває особливої актуальності. Мінливість зовнішнього середовища вимагає від державних органів оперативності, адекватності та високої якості прийнятих рішень. Тому дослідження сучасних підходів до забезпечення ефективності та оперативності цього процесу є одним з найважливіших напрямів наукових досліджень у сфері публічного управління та набуває особливої актуальності в умовах сьогодення.

Специфіка прийняття управлінських рішень пов'язана з необхідністю залучення комплексного інструментарію публічного управління для врахування особливостей функціонування державних систем в умовах мінливого середовища.

Прийняття управлінських рішень у публічній сфері пов'язано з необхідністю врахування складної системи взаємодій між різними рівнями влади, інституціями та громадськістю. Це передбачає акцентування уваги на [11, с. 343]:

– комплексному системному підході. Оскільки публічне управління є складною системою, де кожне рішення впливає на інші сфери, то прийняття рішень вимагає системного аналізу та врахування взаємозв'язків між різними елементами системи;

- ієрархічності та горизонтальних зв'язках. Система публічного управління характеризується чітко вираженою ієрархією, але водночас потребує ефективної координації між різними рівнями влади.

- формальних правилах і процедурах. Діяльність державних органів регулюється численними законами, нормативними актами та процедурами, яких необхідно дотримуватися при прийнятті рішень.

- орієнтації на громадські інтереси. Публічні рішення повинні відповідати потребам та інтересам суспільства, що вимагає залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

- технологічності, так як сучасне публічне управління все більше використовує інформаційні технології для аналізу даних, моделювання ситуацій та прийняття рішень.

Правовий режим воєнного стану впроваджує фундаментальну трансформацію операційних моделей усіх організацій, включаючи державні інституції.

Сучасний український контекст воєнного часу посилює цю невизначеність через поширення дезінформації та брак чітких алгоритмів дій у безпрецедентних ситуаціях.

Невизначеність практично руйнує налагоджені управлінські інформаційні потоки і в таких умовах вони не в змозі більше виконувати свої функції в повному обсязі. Важливим для прийняття публічно-управлінських рішень є не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації [10, с. 40].

Хоча зміни є невід'ємною частиною будь-якого суспільного процесу, справжнє мистецтво управління полягає в тому, щоб не просто реагувати на них, а передбачати, аналізувати та використовувати ці зміни для формування нової стратегії, розробки інноваційних рішень та досягнення довгострокових цілей.

На думку науковців [21, с. 120], прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності ґрунтується на тому, що ймовірність розвитку варіантів подій невідома. Таким чином, під час воєнного стану, керівники, які приймають публічно-управлінські рішення, опиняються в умовах невизначеності, причинами чого є, з одного боку, відсутність необхідної (достовірної, повної) інформації, а з іншого – неможливість спрогнозувати наслідки прийнятих рішень. Для прийняття ефективних публічно-управлінських рішень надзвичайно важливо розумітися з яким видом невизначеності зараз стикається керівник.

Ключовими викликами для прийняття управлінських рішень в умовах мінливості та ситуаційної невизначеності є [11, 345]:

- динамічність змін, що ускладнює прогнозування майбутніх подій;
- складність системи публічного управління;
- інформаційні обмеження;
- жорсткі часові рамки;
- обмеженість ресурсів для прийняття оптимальних рішень;
- тиск з боку різних груп інтересів, що ускладнює пошук компромісних рішень.

З огляду на зазначене, особливо актуальним стає застосування штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень в умовах сучасної мінливості та ситуаційної невизначеності, які характерні для багатьох суспільних процесів.

3.2. Використання штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень

Цифрові технології, які ще вчора здавалися фантастикою, активно і впевнено впроваджуються в повсякденну реальність. Штучний інтелект має величезний потенціал для підвищення ефективності різних напрямів людської життєдіяльності. Його активний розвиток зумовлений збільшенням обчислювальної потужності сучасних комп'ютерів, появою високопродуктивних процесорів, зокрема нейропроцесорів, розвитком хмарних сховищ даних і хмарних обчислень («гібридних хмар») та зростанням попиту на автоматизацію, забезпечення обґрунтованості, оптимальності та експертну підтримку процесів управління. Спектр застосування готових рішень охоплює фінансовий сектор, системи освіти та охорони здоров'я, транспортну галузь, але не обмежується ними. Держава, на відміну від інших економічних суб'єктів, поєднує в даному випадку ролі користувача і регулятора.

Наведемо приклад, як сам штучний інтелект бачить свою участь в прийнятті управлінських рішень в умовах мінливого середовища [14]:

- сценарії розвитку подій: штучний інтелект може моделювати різні сценарії розвитку подій, допомагаючи керівникам оцінити потенційні ризики та можливості;
- швидка адаптація: завдяки здатності до самонавчання, штучний інтелект може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та коригувати стратегію компанії;
- виявлення аномалій: штучний інтелект може виявляти аномалії в даних, що можуть сигналізувати про потенційні проблеми або нові можливості;

– підтримка прийняття рішень: штучний інтелект не замінює людину, а доповнює її, надаючи керівникам об'єктивну інформацію для прийняття рішень.

В Україні вже були зроблені перші кроки для створення правового регулювання в галузі штучного інтелекту. Так, у 2020 році була створена Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні [16], в якій уперше на законодавчому рівні надається визначення, мета, принципи та завдання розвитку технологій штучного інтелекту в Україні.

Переваги штучного інтелекту незаперечні. Штучний інтелект здатний виробляти ефективні рішення там, де не вистачає висококваліфікованих фахівців, сприяє мінімізації людського фактору у важливих сферах діяльності, може підвищити продуктивність праці. Також ідеальна пам'ять і уважність, орієнтація в нескінченних масивах даних, швидкість і передбачення – такими характеристиками володіють далеко не всі державні службовці. Це створює величезний потенціал використання штучного інтелекту. Серед переваг використання штучного інтелекту державним сектором у загальному плані виділяють такі:

- забезпечення більш точної інформації, прогнозування та передбачення, що ведуть до поліпшення результатів (наприклад, більш ефективна реалізація контрольно-наглядової діяльності державних органів);
- наявність позитивного соціального ефекту завдяки використанню ШІ з метою розв'язання одних із найскладніших соціальних проблем у світі;
- моделювання складних систем для здійснення експерименту з різними політичними рішеннями і виявлення непередбачених наслідків перед впровадженням того чи іншого заходу;
- вдосконалення процесу надання державних послуг (наприклад, персоналізація державних послуг, виходячи з конкретних особистих обставин);

– автоматизація простих ручних завдань, які звільняють кадри для більш цікавої роботи.

Одна з очевидних переваг штучного інтелекту пов'язана з тим, що він має забезпечувати точніші результати опрацювання великих даних, які можуть бути використані під час ухвалення рішень. Використання штучного інтелекту дає змогу, по-перше, розглядати збільшену кількість вхідних змінних серед великих наборів даних систематично; по-друге, ігнорувати змінні параметри, які не є релевантними. Крім того, у процесі ухвалення рішень штучний інтелект оцінює помилки в такий спосіб, який дає змогу скоригувати налаштування.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши поняття управлінського рішення в управлінському принцесі, порядок його розробки та прийняття, вимоги до рішення та особливості, ми прийшли до наступних висновків.

1. Державно-управлінське рішення – це те рішення, що приймається органом державної влади, його керівником із метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Таким чином, основними ознаками державно-управлінських рішень є:

- прийняття органами державної влади;
- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- приналежність до державно-управлінських відносин;
- оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами

2. В основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація. Проблема ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації.

3. Для того щоб повніше розкрити зміст управлінського рішення доцільно звернути увагу на ті функції, які воно виконує. Таких функцій виділяють:

- скеровуюча, яка проявляється в тому, що будь яке рішення розробляється з орієнтуванням на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням її довгострокової перспективи; при цьому найкращий результат досягається тоді коли рішення забезпечує реалізацію принципу: «що вигідно організації, то має бути вигідним і кожному окремому працівнику»;

- координуюча, яка визначає місце кожної ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника господарюючого суб'єкта у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням, погоджує та взаємопов'язує їх дії та наявні ресурси у часі і в просторі; дія цієї функції забезпечує злагодженість дій трудового колективу, ритмічність виконання програми, яка визначена прийнятим рішенням;

- мобілізуюча (стимулююча) полягає в тому, що управлінське рішення забезпечує заданий рівень активізації і трудового колективу, і окремих виконавців для досягнення результатів, визначених відповідним рішенням;

- забезпечувальна – визначає механізми реалізації цілей і завдань, тобто визначають шляхи і способи, сили і засоби, які гарантують виконання даного рішення і дозволяють функціонувати системі управління у накресленому напрямі і заданому режимі.

4. Існує два підходи у трактуванні процесу прийняття рішень в управлінні, а саме: у вузькому та розширеному розумінні цього поняття. Процес вибору найкращого рішення з числа існуючих є поняття прийняття рішень у вузькому розумінні. Аналізуючи вузьке розуміння процесу прийняття рішень потрібно врахувати альтернативні (існуючі) варіанти прийняття рішень і те, що вони не виникають самі по собі. Сам процес прийняття рішення складається не лише з можливості вибору найкращого

варіанта, але й з пошуку необхідних альтернатив, визначення критеріїв оцінки та методу оцінки альтернатив.

Увесь процес управління ототожнюється з прийняттям рішень у широкому розумінні. До розширеного розуміння процесу прийняття рішень входить не лише сам процес, але й виконання та контроль отриманих результатів реалізації прийнятого рішення. Усталеним підходом до формування управлінських рішень є: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення рішення та його ухвалення.

5. В сучасних умовах всі підходи до прийняття управлінських рішень прийнято поділяти на дві основних типи, або дві моделі: класичну та адміністративну.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління.

Адміністративна модель ґрунтується на опануванні реального процесу прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, коли мова йде про не програмовані рішення, коли ситуації мають ознаки невпевненості та невизначеності.

6. Управлінське рішення має відповідати певним вимогам: випереджуваність розробки управлінського рішення; цільове спрямування рішення; обґрунтованість рішення; логічність змісту рішень; кількісна та якісна визначеність рішення; ефективність рішення; правомірність рішення; оптимальність рішення; своєчасність прийняття рішення; комплексність управлінського рішення; гнучкість управлінського рішення.

7. Планування – це функція управління, що включає визначення цілей, розробку стратегії, складання планів координації різних видів діяльності. План враховує усі фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на систему і формує програму вирішення даного питання. Планування передбачає розробку управлінського рішення про те, якими мають бути учасники управлінського

процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення. Процес планування допомагає прийняти обґрунтовані та перспективні управлінські рішення. Головна мета планування полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні інновацій з метою зміни зовнішнього середовища.

Органічною складовою частиною планування є складання прогнозів, які показують, які можливі напрямки майбутнього розвитку суб'єкта, що розглядаються в тісній взаємодії з навколишнім її середовищем. Взаємозв'язок прогнозованих і планованих показників, а також перехід від прогнозних до планових показників є необхідною елементів у процесі управління.

Роль прогнозування полягає не в розв'язанні конкретних проблем, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суб'єкт у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта.

8. На стадії *підготовки* управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, спрямований на виявлення, формулювання та ідентифікацію проблем, які потребують вирішення. Процес підготовки управлінського рішення складається з: постановка проблеми; формування цілей; виявлення альтернатив.

Після розробки відповідних варіантів управлінського рішення перед суб'єктом управління постає завдання його прийняття та реалізація. що потребує від нього здійснення наступних дій: попередній вибір кращої альтернативи; вивчення та оцінювання альтернатив; експериментальна перевірка альтернатив; вибір найкращого варіанта рішення.

9. У сучасному динамічному світі, де рівень невизначеності та ризику постійно зростає, процес прийняття управлінських рішень в органах державної влади набуває особливої актуальності. Мінливість зовнішнього середовища вимагає від державних органів оперативності, адекватності та високої якості прийнятих рішень. Хоча зміни є невід'ємною частиною будь-якого суспільного процесу, справжнє мистецтво управління полягає в тому, щоб не

просто реагувати на них, а передбачати, аналізувати та використовувати ці зміни для формування нової стратегії, розробки інноваційних рішень та досягнення довгострокових цілей.

10. Штучний інтелект здатний виробляти ефективні рішення там, де не вистачає висококваліфікованих фахівців, сприяє мінімізації людського фактору у важливих сферах діяльності, може підвищити продуктивність праці, забезпечує моделювання складних систем для здійснення експерименту з різними політичними рішеннями і виявлення непередбачених наслідків перед впровадженням того чи іншого заходу; забезпечення більш точною інформацією, можливість прогнозування та передбачення, що ведуть до поліпшення результатів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: *монографія*. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Бакуменко В. Прийняття рішень в державному управлінні: *навчальний посібник*: у 2-х ч. Ч. 2 : Науково-прикладні аспекти. Київ: ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
3. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
4. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_66 (дата звернення: 02.06.2024).
5. Ваганова Л.В, Юричина І.А., Карпанасюк О.С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94-98.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: *навчальний посібник*. Київ, ЦУЛ, 2003. 420 с.
7. Вимоги до управлінських рішень. URL: <https://staff-capital.com/vymogy-do-upravlinsky-rishen/> (дата звернення: 02.11.2024).
8. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 11. С. 201-204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
9. Державне управління : підручник : у 2-х т. / за ред. Ю. Ковбасюка (гол.) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

- 10.Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Публічно-управлінська діяльність в умовах сучасної невизначеності: інформаційно-комунікаційний аспект. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1 (31). С. 37-51.
- 11.Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах мінливості та ситуаційної невизначеності. *Успіхи й досягнення в науці*. 2024. № 8(8). С. 339-352. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15746/15818> (дата звернення: 02.09.2024).
- 12.Євтушенко, О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Державне управління*, 2014. № 237. С. 47-51.
- 13.Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4(15) 2. С. 94-98. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
- 14.Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнесаналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №10. Електронний ресурс. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
- 15.Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2019. Том 30 (69) № 4. С. 67-72.
- 16.Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: схвалено розпорядженням КМУ від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.10.2024).
- 17.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: *підручник*. К.: Академвидав, 2003. 416 с.

18. Лікарчук Н. В. Планування як системоутворююча функція стратегічного управління. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4010/8377-1?inline=1> (дата звернення: 02.10.2024).
19. Лікарчук Н.В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
20. Махначова Н.М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 29. С. 39-44. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/7.pdf> (дата звернення: 02.10.2024).
21. Назаренко О.А., Безверхнюк Т.М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: технології підвищення ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 38. С. 119-124.
22. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 12-19. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/656/635> (дата звернення: 02.04.2024).
23. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
24. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
25. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. К. НАДУ, 2013. 40 с.
26. Палеха Ю. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Київ: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 211 с.

27. Підготовка до розробки управлінського рішення. URL: https://stud.com.ua/45753/menedzhment/pidgotovka_rozrobki_upravlinskogo_rishennya (дата звернення: 02.07.2024).
28. План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2024 рік. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/740029.html> (дата звернення: 02.11.2024).
29. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: *навч. посіб.* Луцьк: ВежаДрук, 2023. 366 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-12/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E%D0%A3%D0%A0%D0%9E%D0%A0_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C_%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD%20%D0%B7%20%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
30. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. URL: <https://kpdi.edu.ua/biblioteka/%D0%9F%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%8F%20%D0%AE.%D0%84..pdf> (дата звернення: 02.10.2024).
31. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: *навчальний посібник*. Київ: НАДУ, 2011. 232 с.

- 32.Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: *навч. посіб.* К. НАДУ 2011. 232 с.
- 33.Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.
- 34.Сурмін Ю.П. Бакуменко В.Д. . Михненко А.М та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.:НАДУ, 2010. 820 с.
- 35.Тереняк Л.В. Держава та штучний інтелект в прийнятті рішень. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55075/1/Terenyak_MON_MTP_2024-151-170.pdf (дата звернення: 16.10.2024).
- 36.Шульженко І.В., Остапенко С.Ю., Симоненко В.А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4. С. 73-77.
37. Ющик О.О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. URL: [file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Downloads/949-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1769-1-10-20240115%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA/Downloads/949-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1769-1-10-20240115%20(1).pdf) (дата звернення: 02.10.2024).
- 38.Яременко О.Ф. Процес управління і управлінські рішення. *Методи прийняття управлінських рішень*. 2017. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk> (дата звернення: 11.10.2024).