

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Андрішєна Галина Вікторівна

Науковий керівник  
доктор політичних наук, професор кафедри  
державного управління  
Лікарчук Наталія Василівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
державного управління від « 03 » серпня 2023 р., протокол № 15.

Завідувач кафедри державного управління, кандидат технічних наук, доцент  
Рубан Юрій Григорович \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Андріішена Галина Вікторівна – Механізми прийняття управлінських рішень в системі державного управління. - Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023

В магістерській роботі розглянуто механізми прийняття управлінських рішень й визначено, що прийняття рішень це основна функція управління, це творчий процес в діяльності керівників (менеджерів) будь якого рівня й через управління реалізуються всі інші функції.

В роботі здійснено теоретичний «екскурс» в теоретичну складову прийняття управлінських рішень, де проаналізовано поняття, природу та підходи до управлінських рішень та розглянуті методи прийняття управлінських рішень.

Враховуючи великий досвід щодо практичного застосування механізмів прийняття рішень в зарубіжних країнах були дослідженні техніки прийняття рішень в системі державного управління та проаналізовано систему цінностей як критеріїв прийняття управлінських рішень.

Зазначено, механізми реалізації прийняття рішень реалізується через проходження трьох базових кроків: встановлення стану, «сюжету» подій та ресурсів в управлінській системі; генерування рішення щодо певної проблеми і безпосереднє прийняття рішення і його реалізація в життя.

І великий блок питань «піднято» щодо особливостей прийняття управлінських рішень та механізмів їх формування в Україні, де «обмірковується» специфіка прийняття управлінських рішень в Україні та

досліджено вплив інтегральних параметрів на прийняття ефективних управлінських рішень в сучасних умовах України.

*Ключові слова:* прийняття управлінських рішень, державне управління, механізми реалізації управлінських рішень, механізми формування управлінських рішень, ефективні управлінські рішення.

## ANNOTATION

Halyna Andriishena. - The mechanisms of decision-making in the system of public administration

Qualifying master's thesis for the degree of higher education of the second (master's) level of knowledge 28 "Public administration and administration", specialty 281 "Public administration and administration". - Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The relevance of the masters thesis lies in the analysis of decision-making mechanisms, where it is recognized that decision-making is not only a fundamental function of management but also a creative process in the activities of managers at any level. All other management functions are realized through management.

The thesis provides a theoretical overview of the theoretical component of decision-making, where the concepts, nature, and approaches to decision-making are analyzed, and various methods of decision-making are discussed. Taking into account the extensive experience of practical application of decision-making mechanisms in foreign countries, techniques for decision-making in the system of public administration were studied, and the system of values as criteria for decision-making was analyzed.

It is noted that decision-making mechanisms are implemented through three basic steps: establishing the state, "plot" of events and resources in the management system; generating a decision on a specific problem and directly making a decision and its implementation in life. A significant set of questions is raised about the peculiarities of decision-making and the mechanisms for their formation in

Ukraine, where the specifics of decision-making in Ukraine are considered, and the influence of integral parameters on the adoption of effective management decisions in modern conditions in Ukraine is studied.

**Keywords:** decision-making, public administration, decision-making mechanisms, mechanisms for forming management decisions, effective management decisions.

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ.....</b>	<b>2</b>
<b>ANNOTATION.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 1 Теоретичні дослідження прийняття управлінських рішень.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Поняття, природа та підходи до управлінських рішень.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Методи прийняття управлінських рішень.....</b>	<b>16</b>
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>27</b>
<b>Розділ 2 Практика прийняття рішень: зарубіжний досвід.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Техніки прийняття рішень в державному управлінні.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Система цінностей як критерій прийняття управлінських рішень в зарубіжних країнах.....</b>	<b>35</b>
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>47</b>
<b>Розділ 3 Особливості прийняття управлінських рішень та механізми їх формування в Україні.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Специфіка прийняття управлінських рішень в Україні.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2. Вплив інтегральних параметрів на прийняття ефективних управлінських рішень в сучасних умовах України.....</b>	<b>55</b>
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>60</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>66</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** магістерської роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах глобальних та ринкових перетворень в управлінні державою, виникає потреба у забезпеченні якісного управління різними соціальними процесами і явищами. Одним із головних елементів управління виступає процес розробки і прийняття управлінського рішення. Від того, як будуть вироблені управлінські рішення, залежить стійкість і надійність функціонування всього державного організму.

Нинішній глобальний світ не можна назвати стійким, отож управлінські рішення мають забезпечити непохитність всієї системи державного управління України. Тому, особливо важливим є вивчення механізмів розробки управлінських рішень, які надважливі в ситуативних обставинах та умовах невизначеності. Саме в таких умовах перебуває Україна, маємо на увазі агресивну російсько-українську війну.

Сьогодні перед Україною стоїть задача створення ефективних методів розробки, контролю і оцінки управлінських рішень, від чого залежить життєздатність не тільки окремих галузей економіки, права, соціальної політики, але й стійкість управлінської системи загалом.

Саме тому питання прийняття управлінських рішень є для України актуальною тематикою, що спонукало нас вивчити більш детально питання, що відносяться до цієї теми.

**Об'єктом** теми виступає прийняття управлінських рішень в системі державного управління

**Предметом** дослідження прийняття управлінських рішень в системі державного управління

**Метою роботи** є розвиток механізмів прийняття і реалізації управлінських рішень в системі державного управління

**Задачі**, які впливають із поставленої мети:

-провести теоретико-методологічний аналіз природи, методи прийняття управлінських рішень;

-проаналізувати механізми прийняття рішень в державному управлінні;

-дослідити особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на прийняття рішень;

-здійснити аналіз світового досвіду щодо прийняття управлінських рішень та визначити механізми, які можна застосувати в управлінській системі України;

-проаналізувати специфіку прийняття управлінських рішень та техніки їх формування в Україні;

-показати інтегральні параметри впливу прийняття ефективних управлінських рішень в Україні.

**Наукова новизна** полягає у тому, що недостатньо вивчено в Україні механізми прийняття управлінських рішень, що заважає досягненню стійкого стану державного управління. Тому наукова новизна полягає у наступному:

-показано природу прийняття управлінських рішень;

-вказано, що управлінський процес в державі базується на нормах, цінностях, традиціях і правилах прийняття управлінських рішень в державі та органах державної влади;

-показано, що механізми прийняття управлінських рішень вибудовуються на наступних чинниках: інституційних цінностях, індивідуальних і групових інтересах, управлінських методах і прийомах та організаційній структурі;

-визначено, що при прийнятті управлінських рішень базовим є не лише внутрішні і зовнішні фактори, але й здатність всієї управлінської системи компенсувати їх негативний вплив;

-показано, що на прийняття ефективних управлінських рішень впливають такі фактори: норми і цінності, які виробила система управління держави, професійна компетентність керівника, ступінь мотивації на успіх особистості, очікування і властивості, які дозволяють передбачити кінцевий результат,

вироблений управлінський стиль, а також ступінь участі співробітників в управлінні та прийнятті рішення;

-проаналізовано специфіку механізмів прийняття управлінських рішень та техніки їх формування в Україні;

-показано інтегральні параметри впливу прийняття ефективних управлінських рішень в Україні.

**Практичне значення:** основні положення магістерського дослідження можуть бути використані в якості методологічної бази керівниками і фахівцями у сфері прийняття управлінських рішень.

**Структура роботи** визначена у відповідності до наміченої мети і завдань й складається з вступу, трьох розділів поділених на підрозділи, висновків та списку використаних джерел, що налічує 66 сторінок. Об'єм роботи становить 56 сторінок основного матеріалу, загальна кількість сторінок складає 73 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### Теоретичні дослідження прийняття управлінських рішень

#### 1.1. Поняття, природа та підходи до управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень це складова частина управлінської функції. Необхідність у прийнятті рішення виникає на всіх стадіях процесу управління й пов'язано з усіма учасниками і аспектами управлінської діяльності.

Безпосередньо процес прийняття рішення чітко окреслює реальні проблеми, відносини, зв'язки, якими наповнена організація (державна структура), а їх рішення це безперервна послідовність, що характеризує і розкриває процес управління, який здійснюється в державі (органах державної влади). Але найбільш цікавим аспектом є вивчення процесу розробки і реалізації рішень, адже дає можливість оцінити зміст і сутність управління, так як зміст наповнення системи управління розкривається через прийняття рішення.

Тому, так важливо зрозуміти природу рішення. Розуміння характеру управління рішення залежить від точки бачення місця і ролі процесу прийняття рішення, яке має (напрацювала) певна система управління. Наприклад, системний аналіз процесу прийняття рішення і є тим механізмом, що вирішує проблеми, які можуть виникати досить неочікувано.

Управління це циклічний процес, тому він розпочинається з:

1. Постановки цілей.
2. Фіксації проблеми.
3. Розробки варіантів рішення і вибору якогось із варіантів.
4. Організації виконання рішення і контролю за цим процесом [6, с.103].

Досить часто, аналіз отриманого результату, розкриває нові питання, а значить і потребу у нових рішеннях, а це поновлення управлінського циклу.

Зауважимо, що управління реалізується через послідовність трьох базових етапів:

1.Визначення стану, перебігу подій, ресурсів в управлінській системі (ми маємо на увазі ідентифікацію проблем).

2. «Продуктування» рішення щодо певної проблеми.

3.Прийняття рішення і його впровадження в життя.

Ми говоримо про те, що квінтесенція управлінської діяльності лежить у забезпеченні досягнення цілей, а зміст управління саме зосереджує увагу на виробленні певних засобів, що ціляться на реалізацію поставлених задач. В практиці управління (європейський досвід) розробка таких засобів матеріалізується у формі виконавчих рішень. А весь цикл прийняття рішення є концентрованим вираженням самої сутності управління [27, с.57].

Постає просте на перший погляд питання, що таке рішення? Щоб з'ясувати це питання підемо через певну ситуацію, коли потрібно здійснити вибір, обравши кращий варіант. Тому часто ситуація пояснюється дією двох значимих факторів:

перше - це наявність цілі, а ми уже згадували про неї;

другий фактор - наявність вибору (це може бути і декілька шляхів чи варіантів).

Результат цього вибору і буде - рішення, тобто рішення це вибір альтернативи (одного з багатьох варіантів).

Зазначимо, що рішення є загальною, універсальною, різнобічною формою поведінки як особи, так і групи людей. Саме ця універсальність пояснюється свідомою і цілеспрямованою властивістю людської природи буття.

Надзвичайно важливо зауважити, що рішення, які особа приймає в буденному житті та управлінні (організаційні рішення) - різняться.

Організаційні рішення (а це рішення на рівні органів влади, місцевого самоврядування), на перше місце ставляться цілі, адже в управлінському рішенні вирішуються проблеми не власні, а державні, суспільні, глобальні. Й тут виникає

питання - про наслідки таких рішень та їх масштаб, адже рішення, що приймаються на рівні держави, впливають на суспільство й відображаються на політичній, економічній, правовій, соціальній, інформаційній та культурній сферах.

Наступна важлива складова - розподіл праці. В буденному житті людина одноосібно приймає рішення - сама його й виконує, тому у великих управлінських структурах є певний розподіл праці: одні фахівці (менеджери) - приймають рішення щодо проблем, які виникають, а інші - виконавці - реалізують ці рішення.

Далі ми розглянемо професіоналізм того, хто приймає рішення. Так, у приватному житті ми самостійно їх приймаємо, застосовуючи свої знання, досвід, інтелект та інтуїцію.

У великій управлінській системі прийняття рішення це не простий, а досить складний і відповідальний, в то й же час, - формалізований процес, що вимагає спеціальної, професійної підготовки особи, що приймає рішення. Можна вказати на той факт, швидше приклад, що не кожний фахівець, маючи знання, досвід, інтелект має право приймати рішення, а тут ще й важливо мати професійні знання та бути наділеним повноваженнями щодо самостійного прийняття рішення.

Отже, управлінське рішення - це вибір альтернативи, яке здійснюється особою, що приймає рішення у рамках його повноважень і компетенцій й такі рішення скеровані на досягнення більш значимих, часто глобальних, стратегічних цілей.

Відмітимо, що теорія прийняття рішення володіє спеціальним терміном - особа, що приймає рішення - децидент. Це той хто візує документ, у якому «виражено» рішення (закон, указ, розпорядження, постанова) і на кому лежить відповідальність за його результативність. Тут важливо відмітити, що є таке поняття як колективне рішення (їх приймають депутати, Кабінет Міністрів, рада директорів і так далі). При цьому проект рішення готують спеціалісти і помічники - так званий «апарат». В такому колективному рішенні й лежить

колективна відповідальність, але вона не стосується тих, хто брав участь у підготовці і розробці рішення.

Слід зауважити, що логічною рисою прийняття рішення є її міждисциплінарний характер, об'єднання різних (інколи далеких за своїм предметним полем) областей науки. У розробці і прийнятті рішення беруть участь такі науки як філософія, математика, психологія, соціологія, політологія, економіка, право.

І це природньо, так як управлінське рішення - комплексне явище і для розуміння його сутності необхідно розглядати всі його основні аспекти (підходи). А це:

1. Психологічний підхід, який розглядає прийняття рішення як логіко-математичну дію, і під управлінським рішенням розуміється - внутрішня розумова (інтелектуальна) робота. Важливо, - врахувати особливості поведінки людини в певній ситуації.

2. Інформаційний - де зосереджена увага на інформаційній природі прийняття рішення. Процес прийняття рішення розглядається як дія щодо перетворення «висхідної» інформації в інформацію управлінського рішення, а саме ухвалення рішення трактується як інформація спеціально «зібрана», проаналізована, перероблена (закодована) суб'єктом управління.

Нині акцент робиться на інформаційних технологіях.

3. Правовий підхід, в якому увага звертається на правомочність, повноту і юридичні наслідки прийнятого рішення, а управлінське рішення розглядається як організаційно-правовий акт (закон), що приймається суб'єктом управління у встановленому порядку і відповідним чином оформленим. Важливо зауважити, що досить велика увага приділяється питанням щодо юридичної відповідальності осіб, що приймають рішення.

4. Організаційний - виділяє особливість управлінського рішення як дії організаційних змін. За таких умов, управлінське рішення визначається як один із моментів вольової дії керівника, який враховує цілі, засоби її досягнення і

практику втілення (найбільше уваги приділяється проблемам організації і контролю щодо виконання рішення).

5.Економічний підхід - де увага «спиняється» на отриманні економічного результату й базова увага приділяється - оцінці ефективності (а це витрати і прибутки).

Ці різні підходи концентрують і фіксують увагу на одному якомусь важливому аспекті управлінського рішення, але мають широке коло їх розуміння. І лише їх об'єднання в одне ціле дасть можливість для вирішення складного завдання.

Як бачимо, прийняття рішення нині використовується досить широко, а процес прийняття рішення відноситься до розумової функції людини. Рішення не приймається миттєво, а вимагає певного часу і підготовки. Сьогодні, все частіше, складаються такі ситуації, коли управлінські рішення приймаються в умовах, або відсутності часу, або його дефіциту, про що вище ми писали.

Тому теорія прийняття рішень досить широко й довго обговорювалася, вивчалася, оскільки включає в себе - людський фактор.

Перші праці про проблему теорії прийняття рішень писали такі дослідники як Ж.-Ф. Ліотар, Ж. Лакан, Г. Кун. Й з часом, в науковій думці стала розкриватися проблема прийняття рішення в рамках переходу саме від емпіричного рівня до теоретичного, допускаючи базове припущення, що забезпечує науковість дослідження за рахунок конструювання об'єкту, більш «зручного» ніж реальний, оцінки істинності теорії в умовах неможливості висування чітких критеріїв цієї оцінки [31, с.118]. Також, сюди доєдналася - проблема неможливості обґрунтування доказів [75, с.71].

В теорії експерименту визнано, що факт це продукт прийняття рішення. Так, прийняття рішення опосередковує всі етапи дослідження - наприклад, вчений приймає рішення відносно актуальності проблеми, відносно способів обґрунтування гіпотези, відносно застосування методів, відносно кількісної та змістовної оцінки та щодо визнання факторів у якості не випадкового фактору, а застосованого до оцінки істинності теорії.

Тому теорію прийняття рішень застосовують не лише в науці, але й практиці. Адже процес прийняття рішення показує активні зміни класичних поглядів на природу рішень, часто сперечаючись з аналогічними класичними раціональними підходами, які посилаються на теорію корисності Дж. Неймана [38, с.401], у якій прийняття рішення включає оцінку людиною різних можливостей з точки зору їх реалізації щодо витратності, відповідності методам прийняття рішень у відповідних умовах.

Сьогодні визнається, що прийняття управлінських рішень спирається на критерії, які не підпадають під «рубрику» раціональних, а рішення уточнюється з урахуванням багатьох критеріїв.

Факторами, які ускладнюють прийняття рішень, називають:

-принципову неможливість трансформації об'єкта в ході прийняття рішення;

-унікальність розгортання подій, які підлягають оцінці [43].

Теорія прийняття рішень спирається в людській свідомості на принципову «неалгоритмізованість» [45, с.109], тому технічні системи не в змозі відтворити те, що може свідомість людини.

Технічна система може реконструювати лише алгоритм, а прийняття рішення «звести» до нього не можливо: адже лише людина приймає управлінське рішення в умовах неповного знання. Й в даних умовах, особливо чітко заявляє про себе риса парадоксальності свідомості, яка характерна для ситуації постсучасності [47, с.26].

В рамках теорії прийняття рішень людина може:

- вступати в гострі дискусії;  
- ставити питання, які в подальшому можуть бути проблемними;  
- «путатися» в обговоренні звичних, доступних прямому спостереженню об'єктів та факторів.

І, таким чином, бачити проблему прийняття рішень не лише в нелінійності конструкції, але й парадоксальності думки, бажань і самого існування людини.

Тобто, парадоксальність виступає як наявність двох рівних складових при виборі рішення.

Ми тут можемо згадати думку Лакана [75, с.98], який стверджував, що людина існує як особа в горизонті культури, й може приймати чітке рішення - зробивши чіткий вибір (логічний) на основі критеріїв, застосовуючи знання з різних дисциплін і теорій.

Так, теоретико-методологічну базу теорії прийняття рішень складають фундаментальні положення теорії систем, управління і менеджменту, які викладені в працях класиків. Дані положення теорії прийняття рішення доповнюють теоретичні та методологічні положення когнітивними і комп'ютерними науками.

## **1.2. Методи прийняття управлінських рішень.**

Прийняття управлінських рішень є найбільш важливим видом діяльності, що реалізує в процесі своєї роботи керівник. Прийняття рішення це «єдиночасовий» акт, це підсумок одного з альтернативних варіантів дій з досягнення стратегічних цілей у будь якій структурі держави.

Актуальність прийняття управлінських рішень пояснюється тим, що будь яка структура (чи це державні органи влади, чи це підприємства) постійно знаходяться під тиском змін як внутрішнього середовища, так і зовнішнього й мають реагувати на ці зміни й в той же час адаптуватися до зміни умов функціонування за допомогою зворотного зв'язку - інформаційних даних про стан об'єкта управління, що представлений у вигляді відхилень параметрів об'єкта управління від цілей, що обумовленні певною проблемою.

До основних методів прийняття управлінських рішень, які в основному використовуються на діагностичному етапі проблеми, відносяться [53, с.108].

I. Економіко-математичне моделювання (ЕММ). Так, дослідження економічної системи вимагає організації побудови моделі, яка еквівалентно та цілком відображає певні явища (через механізми чи технології), техніки, якості, властивості та залежності. Модель має відображати головні базові елементи

реальної системи, охоплюючи гіпотези про характер зв'язків між ними, і закони, які діють в даній області дослідження. Тому економіко-математичне моделювання це фактично описання економічних процесів та явищ у вигляді моделей.

Як і будь яке моделювання базується на принципі аналогії, тобто на можливості вивчати об'єкт не безпосередньо, а через розгляд іншого - подібного об'єкта. При побудові таких моделей ті чи інші теорії або гіпотези, завдячуючи формалізації та квантифікації (кількісне позначення якісних рис) стають доступними для огляду [53, 112].

Моделювання здійснює і зворотній вплив, направляючи увагу на чітке оформлення дослідницької задачі, логіку її побудови і концепції.

Практичними задачами цієї моделі є:

1. Аналіз економічного об'єкту.
2. Економічне прогнозування.
3. Вироблення управлінського рішення.

Хоча відмітимо, що не у всіх випадках данні, отриманні з економіко-математичного моделювання, можуть використовуватися як готові управлінські рішення. Частіше їх використовують в якості консультуючих засобів, а прийняття рішення все ж таки - покладають на людину. Це пояснюється складністю економічних і соціально-політичних процесів.

Тому вважається, що економіко-математичні моделі є лише компонентом, хоча і важливим в системі планування і управління.

Процес створення економіко-математичної моделі включає ряд етапів дослідження реальних об'єктів та явищ, вибір методів їх формалізації і перевірку адекватності моделі.

В цьому процесі використовуються всі класичні наукові методи пізнання, абстрагування, аналіз, синтез, індукція та дедукція.

Аналіз чи рішення моделей залежить від їх складності, а особливо, об'єкти економіки, що їх наповнюють, все це складна система.

Сьогодні розроблена класифікація економіко-математичних моделей, які мають бути вивчені українськими фахівцями з метою впровадження в практику управління України, особливо після закінчення російсько-української війни.

Ми назвемо ці моделі, а саме:

1. Складні моделі, до яких входять - прості. Хоча межу важко провести, адже складні моделі залежать від постановки задачі, вивчення об'єкта-оригінала. Тому навіть надскладні об'єкти економіки часто вдається відобразити за допомогою простих математичних моделей. Часто використовується принцип «чорного ящика» [53, с.118] - тобто це об'єкт, внутрішня структура якого не відома.

2. Прості моделі - відображають реальні об'єкти у формі економічних процесів та співвідношення різних показників. При цьому особливо великого значення набуває функціональна залежність, яка відображає причинно-наслідкові стосунки.

В економічних системах всі явища «розгортаються» у часі, значення економічних показників змінюються: одні події ідуть за іншими.

За ознакою очевидної залежності значень перемінних від часу, різняться динамічні та статистичні моделі.

3. Динамічні моделі є економічними процесами і динамічними ланками. Так, економічні процеси відображають математичне моделювання, значення показників від часу.

4. Факторна модель - подається у вигляді функціональної залежності економічного показника від впливу на нього факторів (а це виробничі функції) [26].

Всі вище перераховані моделі є прикладами та їх відразу можна «звужувати», і для них часто застосовують діаграми, таблиці, графіки, формули.

А теоретичні моделі дають якісну характеристику об'єктів дослідження. Це в основі моделі кібернетичного типу та моделі оптимізації

II. Теорія «черги» (черга розглядається як лінія очікування).

Ця теорія використовується для визначення кількості каналів обслуговування громадян відносно їх потреб, запитів чи вимог.

«Першопрохідцем» в теорії черги був датський математик Агнер Краруп. Ця теорія характеризується існуванням законів Харпера:

перший закон трактує, що не важливо в яку чергу ти став - завжди є одна, що рухається швидше за інші;

другий закон - якщо ти переходиш в іншу чергу, то та, яку ти залишив, - починає рухатися швидше [26].

Нині функціонують моделі черги, де одні є простими, інші - вимагають застосування складних матеріальних теорій.

Так, первинна класифікація розбиває їх на дві великі групи:

1. Детермінована черга - проста модель, яку можна заздалегідь спрогнозувати, спираючись на умови, наприклад, часові інтервали (як от - прибуття і очікування).

2. Ймовірна черга, яка не може бути описана без застосування вірогіднісного погляду на всі процеси. Тим більше, що це більш реалістична модель [26].

III. Економічний аналіз (ЕА) - це система спеціальних знань, фундаментом якої є закони розвитку і функціонування систем і націлений на оцінку, діагностику, розпізнання, опробовування, перевірку і прогнозування фінансово-господарської діяльності будь якої структури. Безпосередньо економічний аналіз розкриває сутність оцінки постійних і перемінних витрат, ціни, чи прибутків.

Економічний аналіз є необхідним елементом управління економікою. У залежності від потреб управління виділяють декілька видів аналізу.

В процесі управління для обґрунтування прийнятих рішень застосовують сукупність різних видів економічного аналізу. Наприклад, ринкова економіка характеризується динамічністю, рухливістю, активністю щодо виміру ситуації (як внутрішньої, так і зовнішньої). Її тут важливе місце займає і відіграє оперативний аналіз. Його відмінними рисами є комплексність, комп'ютерна обробка оперативного та інформаційного масиву й використання його результатів на рівні окремих функціональних структур (міністерства, управління, відділу та органів місцевого врядування) у вигляді орієнтовних фрагментів інформації.

Характерними особливостями метода економічного аналізу є:

1.Визначення системи показників, які всебічно характеризують господарський, виробничий, фінансовий стан структури.

2. Встановлення підпорядкованих показників з виділенням сукупних результативних факторів і факторів, які на них впливають (а це можуть бути як основні, так і другорядні).

3. Виявлення форми взаємозв'язків між факторами.

4. Обрання прийомів і способів для вивчення цього зв'язку.

5. Кількісний вимір впливу факторів на сукупність показників [62, с.162].

Так, сукупність, об'єднання і сумісність прийомів і способів, які застосовуються при вивченні всіх економічних процесів й складають методіку економічного аналізу. А метод економічного аналізу базується на перетині трьох сфер знань: економіки, статистики і математики. Крім того, до економічних методів аналізу відносять порівняння, групування, балансування та графічні методи. [62, с.165]

Наприклад, статистичні методи включають в себе використання середніх і відносних величин, індексний метод, кореляційний та регресивний.

Зокрема, математичні методи можна розділити на три групи:

- економічні, а це матричні методи та теорія міжгалузевого балансу;
- методи економічної кібернетики та оптимального програмування - лінійне, нелінійне програмування;
- методи дослідження операцій і прийняття рішень, сюди включено теорію графів, теорію ігор, теорію масового обслуговування (або теорію черги, яку ми розглядали вище) [62, с.167].

Так, науковці класифікують аналіз:

1.За галузевою ознакою:

- галузевий - враховує і розглядає специфіку окремих галузей економіки;
- міжгалузевий - включає теоретичну і методологічну основу всієї господарської діяльності у всіх галузях економіки.

2.За ознаками часу:

-попередній/перспективний, який застосовується до початку будь яких операцій, щоб обґрунтувати управлінське рішення, спланувати завдання та для попередження небажаних результатів;

-ретроспективний, що проводиться після всіх економічних операцій й необхідний для контролю за виконанням робіт і об'єктивною оцінкою результатів.

В той же час ретроспективний аналіз розділяється на:

-оперативне (ми тут говоримо про ситуативний аналіз, який проводиться в короткі проміжки часу - відразу після зміни ситуації). Ціль - швидко виявити недоліки, адже цього може потребувати швидка зміна управлінського рішення;

-підсумковий/результативний - враховується звітний період часу і дозволяє дати цілісну оцінку діяльності.

3. За просторовою ознакою:

-внутрішньогосподарський;

-міжгосподарський (для порівняння двох і більше показників).

4. За об'єктами управління:

-техніко-економічний аналіз - вивчає взаємодію технічних і економічних процесів і встановлює їх вплив на економічні результати;

-фінансово-економічний - проводиться фінансовими службами в органах державної влади на всіх рівнях;

-аудиторський аналіз - експертна діагностика фінансової роботи всіх органів влади, всіх галузей економіки;

-соціально-економічний - вивчає взаємозв'язок соціальних і економічних процесів ;

-економіко-статистичний - проводиться статистичними органами для вивчення масових суспільних явищ на різних рівнях управлінської системи;

-економіко-екологічний - вивчає зв'язаність, взаємовідносини економічних і екологічних процесів.

5. За методикою вивчення об'єктів поділяється на:

-порівняльний - служить для співставлення підзвітних показників з базовими і нормативними (показує загальні відхилення);

-горизонтальний аналіз - співставлення з кожною позицією звітності з попереднім періодом;

-вертикальний\структурний - досліджує частини і ціле;

-«трендовий» аналіз - передбачає співставлення кожної позиції у звітності з іншими рядами за попередній період;

-факторний - вивчає і виявляє величини впливу на зміни результативного показника;

-діагностичний\експрес - спосіб встановлення характеру порушень нормального плину економічних процесів;

-маржинальний - передбачає оцінку та обґрунтування ефективності управлінських рішень на основі причин між витратами та прибутком;

-схоластичний - використовується для вивчення статистичних залежностей;

-функціонально-вартісний аналіз - виявляє резерви, визначає зайві витрати.

6. За суб'єктом\користувачем й поділяється на:

- внутрішній - здійснюється службами всередині структури;

- зовнішній - проводиться сторонніми особами й такі дані можуть нести публічну звітність.

7. За охопленням об'єктів, що вивчаються:

- суцільний аналіз - в розумінні загальний;

- вибірковий - включає частину об'єктів.

8. За змістом програм:

- комплексний аналіз - дає всю вичерпну інформацію про об'єкт;

- тематичний\локальний є частиною комплексного аналізу, вивчає характерні властивості [77].

IV. «Теорія запасів» - це ключова логістична функція, вона молода, але інтенсивно розвивається.

Так, Еджуард вперше математично сформулював задачу управління запасами, це стосувалося резервних грошових фондів. Далі, всі розробки до

сучасної теорії запасів відносяться до робіт пов'язаних з американськими науковцями [77].

Моделі управління запасами стали основою синтезу математичної економіки і теорії управління, вносячи в першу чергу динамічні та вірогідні уявлення. Управління запасами виступає, зазвичай, у ролі споживача результатів таких наукових дисциплін як економіка і економічна статистика.

Нині теорія управління запасами розглядається як розділ загальної теорії управління.

Сьогодні виділено три концепції управління запасами:

1. Концепція максимізації запасів.
2. Концепція оптимізації запасів.
3. Концепція мінімізації запасів.

На думку багатьох вчених нині світ знаходиться на новому етапі розробки теорії запасу, адже із основних проблем в прийнятті рішення є саме управління запасами й пов'язано це з прогнозуванням попиту. Зазначимо, що зниження точності прогнозування є об'єктивною рисою для всіх країн, адже середній показник ризику складає 15-20 %.

Сьогодні провідні держави, що застосовують в управлінні інноваційний менеджмент, зосереджують увагу на питаннях логістичної системи, яка об'єднує постачання, виробництво, розподіл і споживання.

Тобто, система державного управління має забезпечити суспільство повним циклом щодо запасів, а тут важливим є правильно прийняти рішення.

Так, інноваційні підходи в умовах глобалізації економіки полягають у:

- пріоритетності споживача перед рештою суб'єктів логічної системи;
- об'єднанні розрізнених логістичних ланцюгів в єдину, бажано - глобальну мережу [74].

Глобальні логістичні системи можуть бути сильним засобом економії матеріальних, сировинних, енергетичних, фінансових та трудових ресурсів (згадаємо ситуацію із вивезенням українського зерна, його логістику і запаси, точніше їх відсутність на глобальному рівні та пошуки вирішення проблеми).

Науковці вважають, що створення вище згаданої інноваційно-логістичної системи для будь якої економіки розпочинається з транспортної системи (знову таки - проблема вивезення зерна з портів України при блокуванні транспортних комунікацій росією). Для цього необхідно зв'язати всі наявні європейські, азіатські та африканські коридори, а також інтегрувати в середині країни транспортні системи, економічні та інформаційні. Інтеграція всіх учасників у єдину логістичну мережу, оптимізація матеріальних потоків та мінімізація затрат, дозволяє підняти конкурентноздатність інтегрованої структури і всіх її складових елементів для вирішення поставлених задач [74].

Модель управління запасами при прийнятті управлінських рішень використовується для визначення часу розподілу замовлень, ресурсів, а особливо це стосується їх кількості (в даному контексті ми можемо говорити про формування державного бюджету чим бюджеті місцевих громад). Мета цієї методики - зведення витрат до мінімуму. А використання «теорії запасів» дозволяє встановити рівновагу між витратами на створення запасів та витратами, які пов'язані з витратами за умови криз, екологічного лиха, або як в Україні - війни з російською імперією.

Якщо загалом говорити про модель, то це схематичне зображення ідей чи об'єкта системи в певній формі, яка відрізняється від самої цілісності, яка створюється тим, хто проводить такий аналіз, для того, щоб отримати знання про об'єкт «оригіналу» у відображенні найбільш суттєвих властивостей (рис) об'єкта-оригіналу з точки зору - поставленої дослідником задачі [5, с.175].

Зазначимо, модель має бути досить абстрактною, щоб мати можливість на варіантність з великим числом перемінних і орієнтуватися на реалізацію за допомогою існуючих технічних засобів, тобто зобов'язана бути фізично реалістичною на даному рівні забезпечення технічними даними (в даному випадку ми говоримо про моделювання).

Основна вимога, яка зобов'язана задовольнити модель це адекватність моделі об'єкту. Адекватність залежить від прийнятих критеріїв і цілей моделювання ситуації. Модель вважається адекватною об'єкту, якщо результати

моделювання підтвердженні практикою і можуть бути основою для прогнозування всіх процесів у державі, органах влади та місцевих громадах.

Конкретна математична форма моделі відповідає обраному математичному пристрою (апарату), який дозволяє знаходити реальні відповіді на поставленні питання.

Один і той же об'єкт управління у залежності від цілей може бути представлений моделями різної математичної форми і характеризуватися різним ступенем складності. Наприклад, модель економічної системи завжди «простіша» оригіналу. Вона не може відобразити всіх аспектів функціонування реальної системи. Тому до моделей висуваються вимоги - достовірно, чітко і правильно відображати всі процеси, які має оригінальна система з цілковитою і переконливою точністю відповідати характеристикам управлінського об'єкту.

Разом з тим, математична модель створюється для визначення цілей управління (аналітика). Визначення/затвердження адекватності моделі досягається практичним підтвердженням, тобто результативністю у досягненні мети [67, с.100]. Математичну форму і методи дослідження обирає той, хто володіє технологіями щодо формування моделей. У цьому відношенні модель є суб'єктивною.

Слід зазначити, що більшість моделей в управлінні відноситься до моделей прийняття управлінських рішень, які відображають і процес вибору управлінського рішення і саму систему, на які ці рішення впливають. При цьому задача при управлінському рішенні формується у такому вигляді: спочатку слід відшукати ті значення управлінського впливу, що при «заданих» обмеженнях і при фіксованих впливах, якими важко управляти, оптимізують ефективність системи.

Моделюванням і зменшують проведення абстрактних експериментів за допомогою вибудови певної системи-моделі, яка подібна з системою-оригіналом з метою вивчення того складного управлінського об'єкта. Зазначимо, що система державного управління, робота органів державної влади є надскладною системою. Так, використання моделювання в системі державного управління обумовлено складним характером самої системи, а це і способи досягнення

заданих параметрів потенційних станів об'єкта у майбутньому з використанням моделей: наприклад предметних, аналітичних, математичних, імітаційних чи знакових [5, с.179].

За допомогою методів моделювання можна визначити ступінь впливу різних норм і правил прийому управлінських рішень на багаточисельні елементи поставленої задачі і вибрати із всіх раніше затверджених варіантів рішень, які допоможуть здобути ефективний результат щодо поставлених стратегічних цілей.

Можна відмітити цілі, які найбільш часто метод моделювання ставить перед собою:

- вивчення елемента реальної дійсності (використовуються дослідницькі і дидактичні моделі);
- «відпрацювання» елемента практичних дій (використовуються ігрові та тренувальні моделі);
- оптимізація всіх процесів, форм і змісту будь чого (застосовують оптимізаційні моделі);
- делегування повноважень на використання певних дій іншими особами (використовуються моделі переваг) [5, с.181].

У залежності від характеру процесів, які досліджуються в системі управління всі види методу моделювання можуть бути розділені на:

- детермінований вид моделювання;
- схоластичний вид;
- статистичний;
- динамічний вид моделювання;
- дискретний (роздільні та складені з окремих частин);
- неперервний вид;
- дискретно-неперервний [67, с.103].

## Висновки до розділу 1

Узагальнюючи перший розділ ми можемо зробити такі висновки:

1. Теоретико-методологічні положення дозволяють:

по-перше, дослідити природу управлінського знання у більш широкому когнітивному контексті;

по-друге, вивчати природу, сутність, підходи, характер і механізми отримання менеджерами цих знань;

третє - вивчати реалізацію управлінських знань на практиці.

2. Відповідним чином, методи моделювання при прийнятті управлінських рішень є результативним методом вивчення складних систем, яким і є держава, її система управління та органи державної влади й органи місцевого самоврядування.

Модель є відтворенням оригінального об'єкту на основі прийнятих аналогій та гіпотез, а моделювання є тим відтворенням-проектуванням об'єкта моделювання з метою отримати чітку та цілеспрямовану інформацію про цей об'єкт (проблему).

3. Моделювання, з практичної позиції, вирішує задачі дослідження і вивчення об'єктів, синтезу параметрів, передбачення їх функціонування, алгоритмів і структури поведінки й в багатьох випадках набуття досвіду всієї системи управління в державі.

4. Відповідно, при прийнятті управлінських рішень вибір методів моделювання залежить від того, яку задачу, цілі та мету потрібно вирішити. Використання методів моделювання найбільш ефективний результат дає у тих випадках, коли:

- вирішується добре структурована проблема, тобто проаналізована і вивчена;

-коли вона має достатньо релевантної (тобто наділена набором інформаційних даних з конкретного питання) інформації для оцінки ситуації і проблем;

-коли налагоджена методологія роботи з різними моделями.

## **РОЗДІЛ 2**

### **Практика прийняття рішень: зарубіжний досвід**

#### **2.1. Техніки прийняття управлінських рішень**

Прийняття ефективних рішень - одна з найбільш важливих умов успішного та блискучого розвитку будь якої структури. Процес прийняття управлінських рішень є ґрунтовною базою, центром діяльності менеджера і здійснюється в результаті вибору із альтернативи та варіантів дій.

Зокрема, прийняття рішення - це функція керівника (управлінця) - про який би рівень управління ми не говорили чи про яку б структуру, ми не згадували. Саме свою управлінську діяльність керівник реалізує через рішення, тому, рішення є основним товаром і показником роботи.

Саме техніки прийняття управлінських рішень розкривають загалом розуміння всю природу ухвалення (прийняття) рішення. Щоб проаналізувати техніки прийняття управлінських рішень, ми розкриємо їх через зміст, стадії процесу прийняття управлінських рішень, значення інформації, вибір самого рішення, їх виконання та психологічні константи того, хто рішення приймає.

Якщо говорити про стадії вироблення та прийняття управлінських рішень, то можна виділити декілька стадій, а безпосередньо:

1. Визначення цілей.
2. Вивчення проблеми на основі інформації, якою володіють.
3. Вибір та основні критерії результативних та успішних дій і можливих наслідків (негативних) від прийнятого рішення.

4. Обговорення та аналіз різних варіантів рішення проблеми (наприклад, вибір і формулювання оптимального рішення чи остаточне прийняття рішення).

5. Конкретизація рішення (доведення) до його виконавців [2, с.9].

Так, в управлінській науці існує особлива технологія, яка виділяє в процесі прийняття управлінського рішення три (загальні, не конкретизовані) стадії.

Перша стадія - підготовка рішення. Зазначена стадія включає економічний аналіз ситуації на двох рівнях (мікро та макро) та збір, часто пошук та обробку інформації.

Крім того, помічаються, генеруються та формуються проблеми, які мають підлягати вирішенню.

Друга стадія - це безпосереднє прийняття рішення. На цій стадії здійснюється розробка та оцінка альтернативних (часто взаємно схожих) рішень й відбувається вибір і прийняття оптимального рішення.

Третя - реалізація рішення. На цій стадії застосовують засоби щодо конкретизації рішення і доведення його до виконання. Також на цій стадії застосовуються (бажано всі можливі) методи контролю за порядком виконання рішення, і за необхідності - можуть вноситися корективи та поправки, а також має даватися оцінка отриманих результатів [2, с.11].

Так, кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, конфігурацій, платформ, стилів, методів, засобів, планів, інструментів, механізмів, технологій, які могли б бути реалізовані в результаті додержання конкретних умов та обставин.

Важливо зазначити, що кожне управлінське рішення може бути обґрунтованим, переконуючим, доказовим та прийнятим на основі економічного аналітичного розрахунку і, в той же час, - може бути в певній мірі інтуїтивним, адже при застосуванні інтуїції зберігається час, але таке рішення може містити в собі вірогідність помилки чи похибки (тобто може бути розмитим, неконкретним щодо певної проблеми та містити риси невизначеності).

Але сучасні прийняті рішення мають базуватися на:

- достовірній поточній та прогнозованій інформації;
- аналізі всіх факторів, що прямо впливають на рішення, з урахуванням методів передбачення щодо можливих наслідків [4].

Так, вище керівництво зобов'язане постійно, ретельно, часто скрупульозно, деталізовано, розгорнуто і всебічно вивчати інформацію, яка надходить для підготовки і прийняття управлінського рішення, які необхідно узгоджувати на всіх рівнях системи державного управління.

І щодо методів прийняття управлінських рішень, які завжди мають бути направлені на досягнення намічених цілей й можуть бути різними:

1. Метод, який об'єднує наявність у нього раніше накопиченого досвіду в конкретній області діяльності, що допомагає вибрати і прийняти вірне (правильне) рішення.

2. Метод, який заснований на понятті «здорового глузду» - коли управляючий, ухвалюючи рішення умотивовує прийняття рішення доказовою базою, тобто послідовними кроками, спираючись на «нарощений» ним практичний досвід.

3. Метод, що базується на науково-практичному підході, в основі якого лежить - переробка величезного масиву інформації, яка «допомагала» приймати рішення. Цей метод вимагає «вживання» сучасних (інноваційних) технічних засобів і найбільше - електронно-обчислювальної техніки [27, с.184].

Зазначимо, що проблема вибору керівником рішення - одна з найскладніших і найважливіших проблем у нинішній науці управління та теорії прийняття рішень. Вона передбачає необхідність всебічної, поглибленої оцінки самим управляючим конкретної ситуації і самостійності, а значить і відповідальності щодо прийнятого ним одного (або декількох) варіантів можливих рішень.

Ще однією умовою прийняття «правильних», раціональних управлінських рішень є виконання умов так званого - «КІО»:

- компетентність - знання, вміння, набута практика, відповідний спосіб мислення та світоглядна позиція, і звичайно - морально-етичні складові - і все це надає особі успішно реалізовувати професійну діяльність;

- інформованість, яка наповнюється через всі дані, відомості, статистика, події;

- оперативність - дієвість, вчасність і результативність [17, с.203].

Наприклад, компетентність для управлінця досить важлива умова для успішного функціонування як управлінської системи так і його роботи. Але для того, щоб розкрити це поняття слід говорити саме про компетентність менеджера, адже існує велика кількість визначень поняття «компетенція». У нашому випадку, ми говоримо про компетенцію менеджера (топ-менеджера), а це знання особистості об'єкта управління і володіння методами управління цим об'єктом. На чолі керівної управлінської системи стоять люди, які можуть бути як потужною рушійною і міцною силою для розбудови, так і серйозним «гальмом» та «обмежувачем» у розвитку управлінської системи. Зростання можливостей управлінської системи, це з одного боку - збільшення можливостей, а з іншого - незворотні ускладнення системи управління. Від компетентності топ-менеджменту залежить, чи зможе система управління держави подолати неминучі кризи, а в Україні нині ми говоримо про перемогу у війні з росією.

Інформованість у час, коли інформація стала вирішальним показником у системі управління, для керівника надважливо бути всебічно інформованим. Тут існує протиріччя, коли за одних умов - «забагато» інформації, а з іншого боку - вона може бути зайвою, безкорисною. Володіння достовірною та своєчасною інформацією дає вагомі конкурентні переваги. Але нестача або надлишкова інформація разом з протиріччями заважає приймати раціональні (правильні) управлінські рішення.

Оперативність, а точніше своєчасність є тією умовою, що навіть якщо дві перших умови досягнуто, то без оперативності - позитивний результат буде відсутнім. У сучасних умовах - необхідно оперативно приймати своєчасні та

слухні управлінські рішення. Зазначимо, що комунікація в системі управління в органах державної влади внутрішньо складна, що завжди ускладнює прийняття рішення.

І ще одним значимим показником ухвалення рішення є психологічні константи особистості та їх роль у прийнятті рішень.

Поведінка людини обумовлена особливостями її психіки, зокрема:

- темпераментом, який демонструє рівень психологічної активності та емоційності;

- характером - стійкими індивідуальними психологічними особливостями людини, які проявляються у суспільній поведінці (наприклад володіння вольовими якостями[10, с.52].

Крім того, поведінка людей обумовлена її розумовими здібностями, які включають в себе певні елементи, що пов'язані із «незалежними» складовими:

- пам'яттю, тобто з процесами щодо закріплення, збереження і відтворення минулого з метою повторного застосування чи використання;

- інтелектом - а це частина розумової діяльності на яку покладено відповідальність за обробку інформації та абстрактне мислення, а це важливо при прийнятті управлінських рішень;

- особистісними знаннями - ми говоримо про базовий рівень для формування решти знань[10,с.54].

Так, темперамент, характер, пам'ять та інтелект є психологічними константами (тобто тими величинами, що не змінюють своє значення) особистості, так як практично не залежать від соціального середовища і можуть (часто радикально) змінюватися з часом.

Особистісні знання людини, навпаки, постійно переоцінюються, реорганізуються, змінюються і доповнюються в залежності від умов соціального оточення і тривалості існування.

Й відносно психологічних константів. Зауважимо, що темперамент, з точки зору бачення сучасної психології, трактується як рухливі, активні та

динамічні характеристики психіки людини, тобто ми говоримо про глибину, потужність, інтенсивність, ритмічність і певну розміреність протікання психічних процесів людини, а не безпосередньо, їх зміст.

Крім того, темперамент - явище з біологічним фундаментом особистості й спирається на властивості нервової системи людини, будову тіла і, навіть, особливостями обміну речовин [10, с.55].

В той же момент, темперамент залежить від спадкових факторів і практично - не підпадає під зміни. Крім того, темперамент суттєво вказує на стиль поведінки людини, психологічні способи організації її діяльності, особливо у системі прийняття управлінських рішень.

Тому при прийнятті управлінських рішень слід враховувати і тип темпераменту, ми говоримо про всім відомі типи темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік.

У залежності від типу темпераменту людини, слід орієнтуватися на різні методологічні принципи при організації процесу підготовки і прийняття рішень.

Наприклад, сангвінік це людина, яка наділена сильним, врівноваженим характером і має «рухливу» нервову систему, але характер наділений принципом «довіряй, але перевіряй». Такі люди, як правило, життєрадісні та товаристські, але сангвініки легко обіцяють, але не завжди виконують обіцянку, тому їх обіцянки слід контролювати, адже часто їх виступи і рішення скочуються до популізму.

Холерик - це людина з нерівноваженою нервовою системою, де збудження домінує над гальмуванням. До нього застосовується принцип «не хвилинки спокою»: він має бути зайнятий якоюсь справою, адже будучи легко збуджуючим і запальним він може направити свою активність у руйнівному напрямку, навіть щодо своїх підлеглих. Ми можемо уявити, які наслідки можуть бути, коли людина приймає державні рішення в стані збудження.

Для флегматика, який наділений сильним, урівноваженим характером, але з інертним типом нервової системи, - актуальним є принцип «не спіши», а в силу своєї повільності та певної «нечутливості» флегматик не може ефективно

працювати в умовах (часто нав'язаного) дефіциту часу і особливо важливо - його не потрібно «підганяти» - він сам розраховує свій час та індивідуальні темпи рішення проблеми.

І для меланхоліка, який володіє слабкою і неврівноваженою нервовою системою, актуальним є принцип - «не завдай шкоди»: він має завищену чуттєвість, в основному недовірливий і замкнутий, на нього бажано не підвищувати голос, не давати різні та в жорсткій формі вказівки, адже він чутливий навіть до інтонації [10, с.56].

Як ми розуміємо, у «чистому» вигляді - конкретний тип ми зустрічаємо рідко, швидше - один із типів домінує. Психологи зазначають, що наприклад при прийнятті рішення слід враховувати той факт, що сангвініку легше працювати з меланхоліком, а холерику із сангвініком, а меланхоліку з флегматиком [10, с.57].

Але у сфері державного управління при прийнятті управлінських рішень, достатньо, на загальному якісному рівні враховувати специфіку темпераменту осіб, і він є важливим, але не головним й, в основному, - проявляється на етапі вироблення і прийняття управлінських рішень.

Наприклад, характер утворює стійкі особливості поведінки особистості, які обумовленні, в основному, вольовими якостями. До його рис зараховують увагу, зібраність, турботу, дисциплінованість, організованість, кмітливість, цілеспрямованість та спостережливість.

Пам'ять також впливає на процес прийняття рішень. Як відомо існує три види пам'яті: сенсорна (миттєва) - зберігає інформацію на короткий час, приблизно від 0,3-2секунд, короткочасна і довгочасна.

Перераховані види пам'яті розрізняються за:

- часом утримання;
- об'ємом інформації;
- способом кодування;
- зберіганням інформації [10, с.58].

Інтелект є головним інтегруючим параметром особистості, за допомогою якого досягається розуміння проблемної ситуації і на цій основі базується не лише прийняття рішень, але й визначення альтернативних дій.

Інтуїція це здатність синтезу, знаходження неочікуваних, непередбачуваних та аналітично «не прорахованих» (в силу різних факторів) рішень й забезпечує особу засобами щодо рішень найбільш складних, а особливо в умовах інформаційної невизначеності та ризиків

## **2.2. Зарубіжний досвід механізмів прийняття управлінських рішень**

Стійке функціонування української економічної, політичної, соціальної, правової сфери їх майбутнє зростання залежатиме від прийнятих управлінських рішень. Цей процес здійснюється сьогодні, де управлінські рішення напряду пов'язані, з одного боку - з необхідністю підвищення конкурентоздатності структури галузі, регіону, держави, а з іншої – з розробкою нових механізмів, які забезпечують кристалізацію і розвиток ринкового конкурентного середовища.

Ми усвідомлюємо, що для української управлінської системи, яка нині не відповідає стандартам Європейського Союзу, з метою ефективного управління й успішного розвитку механізму управлінських рішень, які спроможні підвищити конкурентоздатність держави стає задачею першочергової важливості.

Зарубіжні країни накопичили значний практичний досвід і знання як в області теорії, так і практики управління різними галузями економіки та володіють досвідом прийняття рішень в органах влади держави та місцевих органах.

Разом з тим світова наука і практика виробили неоднакові (але досить успішні) підходи (ми їх коротко «виклали» в попередньому розділі), які щонайбільше визначаються:

- традиціями та звичаями, що панують в соціумі;

- історичним та культурним поступом держави;
- проходженням етапів у роботі системи управління держави;
- поведінковими та моральними нормами суспільства;
- безпосередньо організацією роботи в структурі;
- розвитком демократичних норм;
- роботою судової системи;
- станом громадянського суспільства;
- економічними показниками[19, с.74].

Як ми бачимо, із перерахованого, українська система управління має майже з кожним із названих елементів певні проблеми, над якими потрібно працювати.

Українська наука державного управління розвивалася в рамках радянської системи управління, мала свій режим, далекий від демократичних принципів, адже в системі державного управління панувала адміністративно-командна система управління, яка й закривала доступ до отримання зарубіжного досвіду, а вироблення рішень здійснювалося на рівні індивідуального бачення керівника в рамках централізованого планування економіки.

Зростання процесів глобалізації, які стали реальністю в кінці ХХ ст. пов'язані з розвитком економіки передових індустріальних країн - Японії, США, Країн Азії (Південна Корея), Європи і народження нових країн з активно розвинутою системою державного управління, той же Китай.

Все це сприяло підвищенню і збереженню цікавості зі сторони світової спільноти до вивчення всіх моделей не лише щодо прийняття рішень, але й до системи менеджменту та стиля керівництва.

Так, протягом багатьох десятиліть японський досвід прийняття управлінських рішень вивчався багатьма країнами. Цікавість проявляли США, де поступово проходили до висновку про неефективність багатьох традиційних для західної цивілізації принципів управління, пов'язаних з нерациональним

використанням людських ресурсів [24, с.84]. Саме японська система управління, дозволяє найбільш повно використовувати знання, навички співробітників для досягнення цілей.

Японська система управління володіє двома надважливими рисами:

1. Вона найбільш ефективна з точки зору інновацій.

2. Ця система дозволяє найбільш ефективно використовувати працю, яка мотивована в умовах нематеріального стимулювання шляхом співучасті у прийнятті рішень (виключаємо стратегічні) [27, с.57].

Фахівець в області управління П. Друкер вважає, що японці - єдині у світі, хто напрацював методичний і стандартизований підхід до процесу розробки і прийняття рішення [76, с.311]. На його думку цей підхід заперечує всі правила, які «висувалися» теоретиками.

У сучасній Японії підхід до прийняття рішення утворює великий і важливий розділ менеджменту. Японська система прийняття рішень базується на національних традиціях, відображає етнопсихологічні особливості японців і орієнтована на соціальні цінності.

При прийнятті групового рішення створюється причетність і обов'язок членів групи по відношенню до кінцевого управлінського рішення, що й полегшує його реалізацію. Крім того, прийняття рішення групою (колегіально) забезпечує вибір найкращих варіантів управлінських рішень, оскільки в результаті збільшується кількість показників учасників й збільшується і об'єм інформації.

Прийняття групового рішення компенсує відсутність компетенцій у деяких осіб. Ця система узгоджується з японською системою, де керівник отримує свою посаду за правом «старшинства», а не за компетенцією. За допомогою колективного рішення можна уникнути згубних індивідуальних рішень.

Наступною особливістю прийняття рішень в Японії є дія принципу консенсусу (узгодженості). В цій країні, в системі управління передбачається колективна відповідальність за вироблення, прийняття та реалізацію

управлінських рішень. Всі японські структури, починаючи від компаній і закінчуючи органами державної влади - це не лише господарські одиниці, але й - соціальні структури [28, с.112]. Кожна структура, її рівні мають власну корпоративну філософію, де основний акцент робиться на щирості, гармонії, співпраці, вкладаючи все у краще життя суспільства.

На противагу європейським методам прийняття рішення більшість голосів японців віддають перевагу попередній «ув'язці» питань: наради, неформальні переговори, дискурси.

Схожа процедура, на їх думку приводить до певної одностайності. Принцип узгодженості проник в «найпотаємніші» місця японського суспільства ще в давнину. Тяжіння до узгодженості дій є обов'язковим «інгредієнтом» психології японської сім'ї («іе») [37, с.202], адже у відповідності з нормами «іе» її члени зобов'язані функціонувати як ретельно підігнані один до одного деталі - тобто ми говоримо про відрегульований механізм. Але оскільки кожна сім'я входить до все більшого соціального утворення (клану), то кожен японець вибудовує свою поведінку на манер сімейних стосунків. Він намагається «приноровити» свої дії до собі подібних і не приймати рішень, що можуть принести соціальним утворенням будь яку шкоду.

Перш ніж, будь що наважитися, японець як і у сфері сім'ї, вважає своїм обов'язком подивитися довкола й чинити переважно з узгодження оточуючими. Несхожим на решту країн є прийняття рішення у японців, коли вони першочергове значення надають удосконаленню стиля і методів їх вироблення.

Японська система управління на відмінну від європейської й американської - більш централізована. Але в рамках «високої» централізації широко розповсюджений принцип узгодженості, координації дій, виробленні та прийнятті рішень після їх ретельного обговорення, підтримки та затвердження.

Як показує аналіз, американський підхід до процесу прийняття рішень в умовах розвинутої конкуренції направлений на швидке реагування, на зміни і отримання миттєвого результату.

Японський підхід демонструє повільність подій і виходить із концепції людського потенціалу, що [46, с.174]:

- працівники працюють групами, спільно, підтримуючи один одного й отримують задоволення від тісної вертикалі зв'язків;

- між колегами в процесі виконання роботи встановлюються довірчі відносини;

- керівник (менеджер) підтримує підлеглих, надаючи їм необхідну інформацію, допомагає зрозуміти ціль роботи;

- поведінка керівника і прийняття рішення повністю залежить від ситуації;

- при виборі управлінського рішення беруть участь всі члени колективу, вносячи вклад в досягнення цілей;

- потужним засобом мотивації є корпоративний (командний) дух, який ставить інтереси громадян (держави) вище власних.

В Японії велика увага приділяється колективному (груповому) виробленню рішення. Це пов'язано з тим, що задачі виконуються усім колективом, а не окремими співробітниками і відповідальність лягає на всю групу в цілому. Японська структура складається із багатьох груп, при чому, кожна з них має формального лідера, який займає відповідну посаду і володіє знаннями, але задача ставиться не перед ним, а перед усіма її учасниками.

Таким чином, групи орієнтовані на цілі та задачі організації.

Японці, які високо цінують групові відносини уважно відслідковують своє положення в групі [37, с.203]. Як показує практика, групове прийняття рішення є досить показовим у плані ефективності.

Одна із базових властивостей японської практики управління - система прийняття рішень «знизу-вгору» (на японській - рингісей). Тобто, «внизу» - рівень самоуправління і з нього починається прийняття рішень. Такий порядок вимагає особливої підготовки колективу, а також уміння і бажання кожного із учасників брати участь у прийнятті рішення.

Робота в групі передбачає:

- спеціальну підготовку і методику роботи щодо прийняття рішень;
- орієнтацію співробітників на групову відповідальність за вироблення рішення;
- вироблення у співробітників бажання та устремління щодо розробки та пропозицій відносно нових проектів, планів, надання послуг;
- прийняття рішень «зверху-вниз» в областях, які вимагають постійно «нових» рішень [46, с.64].

Організаційна структура японської системи управління віддзеркалює її корпоративну філософію. В західній культурі з її культом економічної ефективності система управління будується на основі функціонального розподілу праці і тому кожний підрозділ (регіон, структурні підрозділи, міністерства) працюють незалежно і у відповідності до своєї спеціалізації.

В Японії акцент робиться на особистісні чинники, а управління базується на взаємодопомозі й тому є вертикальним [46, с.188]. У японської системи управління існує чіткий розподіл співробітників на різні ешелони, що приймають рішення.

Прийняття управлінських рішень в Японії базується на культурі та структурних особливостях японської системи організації влади й часто конкурувати з ними, як зазначають європейські фахівці, - важко.

В той же час, для українських умов, можливо було б розглянути деякі ідеї японського підходу до прийняття ефективних рішень, включаючи:

- ефективність і продуктивність процесу прийняття рішень;
- контроль за витратами;
- детальне планування (на всіх рівнях);
- удосконалення горизонтальних зв'язків;
- збільшення терміну розробки і прийняття рішень на кожній стадії процесу прийняття рішень.

Аналіз японського досвіду управління і прийняття рішень дає можливість зробити висновок, що з урахуванням культурно-історичних особливостей і

менталітету українського народу, а також враховуючи той факт, що Україні є чому і як навчатися, то японська методика і підходи до прийняття управлінських рішень знайшли б своє відображення у нашій практиці. Адже тяжіння японських керівників зацікавити працівників, залучити в процес управління, розробки та прийняття рішення, а також бережливе та уважне відношення до працівників мають бути відображені й в українській системі управління.

Але перенесення тієї чи іншої моделі управління та прийняття рішень не може здійснюватися без врахування специфічних умов, психології нації її культурного надбання та соціальних потреб.

Наприклад, американський тип управління характеризується підходом до людини як до робочої сили з акцентом на індивідуалізм (працюють окремі особи) - особистим прийняттям рішення на основі службових повноважень, з концентрацією уваги на самовідповідальності та самоствердженні [35, с.84]. Для американської системи управління притаманна:

- швидка оцінка ситуації;
- просування персоналу по службі;
- спеціалізація діяльності;
- формальні та кількісні методи оцінки персоналу. Людина розглядається як один із засобів досягнення цілей організації, органів влади, держави загалом.

В американській системі кожний працівник несе індивідуальну відповідальність за вироблене рішення. Керівник, зазвичай, делегує свої повноваження в прийнятті управлінських рішень ближче до того рівня, у якому мають більше необхідної інформації, і які безпосередньо беруть участь в реалізації конкретних рішень. Американські менеджери при прийнятті рішення віддають перевагу позиції - не вступати у прямі контакти з підлеглими, які знаходяться більше ніж один ієрархічний рівень нижче, щоб не порушувати принцип «ланки» (мова йде про розмірні ланцюги, які утворюють замкнутий

контур, а ланка це «вихідна» при постановці задачі, яку має вирішити держава, чи її органи влади) [35, с.85].

Для їх системи прийняття рішення більш характерний індивідуалізм, ніж колективізм. Це й відрізняє американський тип управління від японського, і в певній мірі від - західноєвропейського. Такі умови роботи склалися під дією багатьох факторів. Вони змусили керівників приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, жорстко відслідковувати результати їх виконання.

Американський індивідуалізм проявляється в «єдиному керівництві» щодо процесу прийняття рішень, індивідуальній підприємливості в досягненні лідерських позицій (індивідуалізація в оплаті праці) [35, с.86].

В американській системі знайшли широке застосування партисипаторне управління, ціллю якого є удосконалення використання людського потенціалу організації.

Партисипаторне управління передбачає широке залучення працівників до управління за наступними напрямками:

- надання працівнику можливості самостійно приймати рішення;
- залучити (спонукати) співробітників до процесу прийняття рішення (збір інформації для прийняття рішення, визначення прийомів і способів їх виконання);
- надання працівникам можливості контролю за якістю і кількістю виконаної ним роботи;
- участь працівників в удосконаленні діяльності як в цілому всієї організації так і окремих підрозділів;
- наділення співробітників правом створювати робочі групи за інтересами [48, с.77].

Широке застосування в США отримали чотири форми залучення працівників до процесу прийняття рішення:

-участь працівників у процесі прийняття рішення щодо удосконалення праці;

-створення різних груп (комітетів), які займаються спільною розробкою управлінських рішень;

-розробка системи участі з отримання бонусів;

-залучення працівників у різні дорадчі структури [42].

До управління також приєднуються й громадські структури та окремі активісти щодо вироблення управлінських рішень, а це дає можливість здійснити більш м'який перехід на новий рівень управління.

У Великобританії, Нідерландах, Норвегії, Швеції та інших країнах Європи також активно застосовують практику залучення фахівців до участі у прийнятті рішення. Нині європейський менеджмент розробив і реалізує велику кількість цікавих принципів і методики щодо участі підлеглих у процесі підготовки рішень. У цьому відношенні заслуговує на увагу «система співучасті», яка розроблялася в Німеччині під назвою «mitbertimmung» чи англійською - «codetermination».

Ця система складається із трьох елементів:

-створення громадських структур;

-включення працівників до «наглядових» ради;

-включення «певних» менеджерів у вищі органи влади [48, с.77].

Така практика прийняття управлінських рішень є нормою у Франції, Бельгії, Австрії. Філософія і практика прийняття рішень варіюється у залежності від країни.

Наприклад, у Великобританії система прийняття рішень досить децентралізована, оскільки топ-менеджери не завжди є фахівцями з того чи іншого питання, тому можуть покладатися на менеджера середнього рівня, які частіше стикаються з конкретними проблемами.

Так, французька система має інший стиль топ-управління - «сумнівається», що нижчий рівень здатний приймати рішення [7].

В Німецькій - процес прийняття рішення в певній мірі також централізований [7].

Шведська система прийняття рішень орієнтована на людський фактор і важливість внеску робітника в діяльність організації, тому процес прийняття рішення базується на децентралізації [7].

В останні роки європейська система реорганізовувалася і переглянула підходи до розробки і прийняття управлінських рішень із застосуванням американського досвіду. Фактично, основний акцент робиться на стратегічне планування як на наслідок розробки довгострокових цілей.

Так, а американському менеджменті в останні роки намітилися суттєві зміни, які обумовленні переходом до нової системи управління з перерозподілом пріоритетів.

Варта уваги практика прийняття управлінських рішень в Китаї.

Специфічні способи і принципи прийняття рішень в китайській системі управління підключають увагу фахівців, адже Китай вийшов в еліту економічних показників.

Порівнюючи китайську модель менеджменту з іншими країнами - досвід показує помітну різницю з таких показників як дисципліна влади, та співвідношення індивідуалізму і колективізму [55, с.7]. Китай - це держава з високорозвиненим колективізмом, який здійснює вплив на прийняття управлінських рішень.

Китайська система управління спирається на родинну як головну цінність китайської культури. В Китаї сім'я це корпорація і всю свою роботу вони вибудовують навколо сімейних відносин, так як відсутність довіри до людей, з якими вони не пов'язані узами родини, не дозволяють китайцям об'єднуватися в групи. Така структура є гнучкою і прийняття рішень відбувається миттєво.

Китайський стиль є персоналізованим, історично в Китаї рішення приймаються на основі особистих відносин керівника і підлеглих. В той же час, рішення завжди приймаються одноосібно - з групою лише радяться. І група це

не «звичні» підлеглі, а це радники. Китайський керівник з підлеглими ніколи не радиться, у нього - декілька радників. Формально це можуть бути заступники. Хоча керівник може і ні з ким не радитися, особливо якщо це екстрене рішення.

Прийняття рішення зазвичай фіксується в протоколах, наказах, розпорядженнях. Відповідальні рішення має приймати керівник у відповідності до свого статусу в управлінській ієрархії (повноваження завжди чітко прописані, а це спільне із європейським менеджментом).

У відповідальності з давніми правилами китайського «мистецтва влади» лише керівник володіє всією повнотою інформації про положення і «скупо» ділиться з окремими службовцями такою інформацією. Тільки він один знає про мотивацію і цілі прийняття рішень, що дозволяє йому підтримувати відповідну дистанцію з підлеглими. Відкритий обмін думками, а тим більше керівництву - речі в китайській системі управління - немислимі [55, с.9].

Для Китаю характерна суттєва дистанція влади, у порівнянні з японською системою, де керівник після робочого дня може піти в кафе з підлеглим, тобто китайська система - притримується принципу дистанціювання з підлеглим.

Значну роль в прийнятті рішень в Китаї відіграє система «quanxi», що означає «хороші відносини» [57, с.180].

Тобто, одні менеджери налагоджують відносини з іншими. Наслідком системи «quanxi» є досить часті прийняття необ'єктивних рішень, які не відображають і не вирішують проблеми організації чи органів влади.

Китайські чиновники приймають рішення не спонтанно, а діють в певній послідовності. Традиційна послідовність дій з прийняття рішення складається з системи етапів:

- збір інформації про управлінську ситуацію;
- аналіз інформації;
- постановка «діагнозу» (направлення розвитку ситуації - краще чи гірше);
- побудова прогнозу, яка витікає з діагнозу;
- визначення стратегії, тобто довгострокових відносин;

-конкретизація дій із застосування стратегії та вибір конкретної стратегії [57, с.201].

Тобто, можна відмітити різницю китайського способу прийняття рішення від європейського: воно полягає у тому, що для західної системи управління головне - результат, незалежно від способу його досягнення, а для Китаю - вироблення правильного рішення має привести - до правильного результату.

У теорії західної економіки і менеджменту працює позиція, що рішення мають бути однозначними, яскраво вираженими, так як «серединні» шляхи, компромісні рішення є найгіршими, що відображає особливості європейської (західної) ментальності, яка тяжіє до точних визначень і конкретизації рішень [57, с.207]. Китайська традиція управління і прийняття рішення з одного боку є моральною, а з іншого - побудована на «строгості» і величі влади та авторитеті керівника. Вони один одного доповнюють, а не зменшують їх силу і не вступають у протиріччя.

Україна знаходиться в стані війни з росією, тому громадянське суспільство розуміє, що необхідно міняти систему управління і механізми прийняття рішень, особливо, що стосується інструментів, методів управління і щодо досягнення цілей.

## Висновки до розділу 2

1.Рішення це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішення пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу управління і складає частину функції державного управління.

2.На характер прийняття управлінських рішень впливає ступінь повноти і достовірність інформації, яку має управлінець. У залежності від цього рішення можуть прийматися або в умовах визначеності та зрозумілості, або в умовах невизначеності, криз та ризиків.

3.Прийняття рішень - не одномоментний акт, а результат кропіткого процесу, який має певну тривалість і структуру. Сам процес прийняття управлінського рішення - циклічною послідовністю дій суб'єкта управління направлено на рішення проблеми і полягає в:

- аналізі ситуації;
- генерації альтернатив;
- виборі найкращої альтернативи;
- реалізації прийняття рішення.

4.Вимоги, які має задовольнити управлінське рішення слід віднести:

- своєчасність прийняття рішення;
- всебічна обґрунтованість рішення;
- директивність (як обов'язковість виконання доручення);
- адресність;
- несуперечливість;
- відповідальність за результат рішення.

5.На прийнятті рішення впливають психологічні константи людини (інтелект, пам'ять, тип темпераменту, характер, знання, інтуїція) та особисті знання.

6. Оскільки різниця у світосприйнятті лежить в основі прийняття управлінських рішень, то ця відмінність між різними країнами (західні держави та східні) й відрізняє їх. Кожна держава має свою ментальність, культуру, історичний шлях розвитку політичної, соціальної, економічної сфери, тому досить суттєвою є стиль прийняття рішень та технології і техніки впровадження.

В основі умілого управління лежать базисні якості особистості.

## РОЗДІЛ 3

### Особливості управлінських рішень в Україні та механізми їх формування

#### 3.1. Специфіка прийняття управлінських рішень в органах державної влади України

Загалом, специфіка прийняття управлінських рішень в органах державної влади відрізняється від прийняття управлінських рішень і бізнесі. Фактично, ми говоримо про організаційні рішення. Хоча незалежно від рівня прийняття і його предметно-змістовних характеристик будь які управлінські рішення націлені на вирішення проблемних ситуацій, які виникають в соціальній, економічній, політичній, правовій системах держави.

У будь якому випадку всі прийняті рішення в системі державного управління направлені на усунення проблем, але це не виключає досягнення менеджером (керівником) особистих цілей, наприклад, кар'єрного зростання, чи підвищення власного рівня матеріального благополуччя. Якщо в демократичному суспільстві особисті цілі стоять позаду державних, то в Україні - часто це первинні завдання й можуть поєднуватися з корупцією (фаворитизмом, кумівством, непотизмом).

У тих випадках, коли особисті цілі управлінця (менеджера) переважають над організаційними, то це веде до прийняття неефективних рішень і може навіть привести до кризи в державі.

Зняття протиріч між державними і особистісними цілями це просте питання і його можна досягти двома шляхами:

- 1.Визнання менеджером організаційних цілей в якості пріоритетних і підпорядкування їм особистих.

- 2.Прийняття менеджером організаційних цілей в якості особистих [42].

Звичайно, другий шлях ідеальний, але вимагає повної ідентифікації менеджера зі структурою (суспільними інтересами, державою). Відмітимо, що несприйняття менеджером організаційних цілей часто пов'язано не лише з їх змістом, але й з неетичними засобами досягнення.

Таку «картину» ми спостерігаємо в Україні (часто високопосадовці «занурюють руки» в державний бюджет з метою своїх власних інтересів).

Ще однією особливістю управлінських рішень є те, що вони характеризуються високим рівнем відповідальності. Очевидно, що чим вище рівень керівника, тим глобальніші наслідки прийнятих ним рішень. А це вимагає серйозної трансформації посадових обов'язків і вимог нових компетенцій.

Крім того, постають нові «високі» вимоги до комп'ютерної грамотності.

Якщо управлінські рішення є помилковими, то це веде до негативних наслідків. Зауважимо, що висока відповідальність за наслідки прийняття рішень є одним із факторів стресу в роботі керівника.

Коли згадуємо про відповідальність керівників в Україні, то над цим нашому громадянському суспільству, системі державного управління - ще надто багато працювати. Адже, Україна маючи правову базу, до цих пір не «налагодила» правового механізму притягнення до відповідальності за корупцію.

Ще однією, специфічною особливістю прийняття управлінських рішень є їх унікальність (неповторність), мова йде про те, управлінські рішення - завжди прив'язані до складного комплексу внутрішніх і зовнішніх організаційних умов, які визначають оптимальний вибір рішення. Оскільки комплекс є неповторним, своєрідним та винятковим, й зв'язано це із запозиченням досвіду щодо прийняття рішення в інших державах - з одного боку це може бути не продуктивним, тому одна управлінська система не схожа на іншу (про що ми писали в другому розділі), й тут необхідно шукати свій власний унікальний варіант рішення. А з іншого боку - слід уважно вивчати досвід прийняття рішень у інших державних та управлінських систем й переносити на свій управлінський ґрунт.

Варто зауважити, що перенесення досвіду, звичайно не потрібно буквально копіювати і переносити все на свій «грунт». Але переймати можна не лише безпосередньо рішення, але й методологію та інструменти прийняття рішень, наприклад, використання графічних методів, статистики, методів моделювання, методу «мозкового штурму».

Ще однією особливістю адміністративно-управлінського рішення є їх обов'язкова імперативність, адже оскільки вони не лише є наділені правом, але й несуть - примус (маємо на увазі легітимний примус).

Вони спираються на правові акти, що дає можливість суб'єктам управління легітимним чином застосовувати різні інструменти впливу на виконавців. Також вони безпосередньо пов'язані з використанням бюджетних засобів, а це гроші громадян й в Україні посадовці не усвідомлюють, що це загрожує непоправними соціальними витратами і як результат - це може спровокувати соціальні катаклізми.

Оскільки таке привілейоване положення суб'єктів управління може :

- провокувати зловживання (добре знайома нам корупція) особливо коли правовими нормами закріплюються такі повноваження, особливо коли дотичні до прийняття управлінських рішень;

- певні «обмежувачі», які встановлюють міру поведінки посадовця (радіус можливих дій) [33, с.16].

Управлінські рішення часто характеризуються неможливістю чітко виразити цілі, наприклад, у формі прибутку чи іншого кількісного показника, як це робиться в колективі. Такі специфічні особливості прослідковуються і в системі державного управління України. Тому часто такі рішення «страждають» - невизначеністю. Причина: не лише в специфіці державної служби (а кожна держава має свою властиву лише їй державну службу), але й в необхідності врахування політичної ситуації, оскільки при прийнятті управлінських рішень виникає потреба в задоволенні суперечливих чи неспівпадаючих інтересів

різних зацікавлених учасників цього процесу. Такі специфічні особливості прослідковуються і в системі державного управління України.

На характер управлінських рішень впливає і специфіка державних структур, яка виражається через високу значимість ієрархічних відносин. В таких умовах рішення детерміновані не лише правовими нормами, але й обов'язком виконувати директивні приписи. Така ціленаправленість адміністративної діяльності обумовлює значні обмеження у сфері роботи з управлінськими рішеннями, серед яких - зменшення потенційного числа розроблених альтернатив.

Крім того, адміністративне управління, або виконавче рішення - це в основному односторонній юридичний акт, видання якого не вимагає узгодження адресата з органом адміністративного управління чи юридичною особою, яка виконує адміністративні функції.

Все це вносить зміни в існуючий юридичний порядок шляхом накладання будь яких обов'язків на громадян або надання їм будь яких прав. Виконавче рішення може бути і за так званим «замовчуванням», тобто відсутності реакції влади протягом певного часового проміжку на ту чи іншу подію чи запит громадян. Ми часто бачимо, як українська система управління довго не реагує на події чи в середині країни, чи за кордоном, або спостерігаємо «запізнілу» реакцію державних інституцій та їх посадових осіб. Це говорить про відсутність швидкого прийняття рішень, тобто є проблеми з кадрами і антикризовим менеджментом.

Наступною специфічною особливістю системи управління є правові та службово-ієрархічні обмеження, які «звужують» свободу дій службовців, але й не знищують їх.

В демократичних державах ієрархічні службовці зовсім не маріонетки, вони зберігають певну свободу при прийнятті і використанні рішення, мають власні професійні та ціннісні орієнтири, етику поведінки (моральні норми).

Зарубіжний досвід показує, що у кожній посадовій особі будь якого рівня та ієрархії завжди залишається певний простір для власного вибору, хоча базові

цінності, які враховуються при прийнятті рішення, мають бути віднесені за рахунок формального ієрархічного механізму контролю.

Як ми бачимо, українські реалії управлінської системи, таким «плюсом» не володіють, у нас, - вище керівництво вимагає чіткого і беззаперечного підпорядкування.

Адміністративно-управлінське рішення державних структур - продукт колективної праці, а будь яка діяльність в організації проходить через «призму» людської поведінки, яка проявляється у неформальних зв'язках, для яких характерними є:

- своя система відносин;
- своя система ієрархії;
- своя система інформації [51, с.101].

Тому, модифікація управлінських рішень напряму пов'язана з управлінською культурою, що панує в системі управління держави.

Широке трактування управлінської культури, включає параметри загальної культури суб'єктів управління й надає можливість по новому подивитися на проблему професійної підготовки фахівців у цілому. Тому управлінську культуру тлумачать як інтегративне, комплексне поняття.

Елементами управлінської культури є знання, вміння, навички, відповідна самооцінка керівника, вміння управляти настроями та емоціями [24, с.84].

Сюди ж відноситься й етика та етикет керівника. Етику пов'язуємо з тим, як:

- керівник відноситься до особистості підлеглого;
- чи виконує обіцянки;
- чи «вичитує» підлеглих у присутності третіх осіб;
- як організоване робоче місце керівника і співробітників.

У сучасних умовах превалює тенденція у розвитку управлінської культури через гнучкість і адаптативні зміни керівника у процесі управління та інноваційних характер його діяльності.

Ієрархічність структури державних органів дає базу для розмежування двох типів рішень:

- реальних;
- формальних [30, с.320].

В організаційній ієрархії будь яке рішення має прийматися в тому підрозділі, де акумульовані найбільші масиви потрібної для цього інформації.

Реальні рішення розробляються на низовому рівні організаційної ієрархії, представники якої «ближчі» до об'єкту управління і краще знають проблемну ситуацію (такі факти ми також розглядали у попередньому розділі). Дані рішення у вищих рівнях трансформуються у формальні, тобто затверджуються (ухвалюються) без серйозного аналізу їх суті.

Різниця між реальними і формальними рішеннями тим «політичніша» і значиміша, чим більше рівнів в управлінській ієрархії і чим більша віддаленість один від одного масивів інформації зосереджених, які зосередженні на власних рівнях [61, с.9].

В Україні досить багато прийнятих рішень можна віднести до формальних, особливо небезпечно, коли такі рішення приймаються у Верховній Раді, Кабінеті Міністрів й завідомо відомо, що рішення є формальним і виконати його неможливо.

Слід зазначити й інше, дисфункціональний наслідок ієрархічної структури державних органів, розкриваються й через «перебільшену значимість посади у «збиток» професіоналізму, коли керівник ототожнюється зі всією організацією («розпорядник» всіх можливих функцій: карати чи роздавати бонуси). Неадекватне ірраціональне сприйняття посади може викривити процес прийняття рішення, коли питання доцільності ухвалення рішення стоїть не на першому місці. За таких умов проявляється схильність до позиції власних та корпоративних інтересів інтерпретувати отримані зверху рішення і, які підлягають виконанню, використовуючи при цьому протиріччя, які, як на прикладі нашої системи державного управління зустрічаються в нормативних актах.

Управлінські рішення, зазвичай, безальтернативні, бо їх не прийнято оцінювати з позиції можливих наслідків. Відбувається це тому, що правова норма утворює їх безпечну складову. Передбачається, що можливі потенційні наслідки альтернатив були враховані суб'єктами в процесі розробки використаних нормативних документів. Такий підхід є небездоганним, але часто застосованим.

Так, правова норма, будучи обов'язковим елементом управлінського рішення, скорочує число можливих альтернатив, але не виключає можливість вибору.

На практиці таку можливість необхідно враховувати і виходити з того, що правова норма, «задає» рамки рішення і не виключає можливості розробки декількох варіантів рішень з однієї і тієї ж проблеми та способів її реалізації.

### **3.2. Вплив інтегральних параметрів на прийняття ефективних управлінських рішень в сучасних умовах України**

Говорячи про прийняття ефективних управлінських рішень в Україні маємо направити думки на певні фактори, які дають можливість державним структурам, управлінцям (топ-менеджерам) приймати рішення вчасно та робити їх ефективними для суспільства та держави.

Таких факторів є безліч, що часто ускладнює їх вивчення і систематизацію.

В той же час, на базі світового досвіду розроблено три інтегральних параметри зовнішнього середовища, що найбільше впливає на прийняття управлінських рішень. А в сьогоденних умовах російсько-української війни зовнішні чинники є надважливими.

Загалом, зовнішнє середовище поділяється на два блоки факторів:

1. Фактори прямої дії - це явища, процеси та інститути середовища, які безпосередньо впливають на діяльність організації. До таких факторів віднесено:

ресурси, які забезпечують ефективність органів влади, суспільства (матеріальні, енергетичні, фінансові, інформаційні, людські).

2. Фактори непрямой дії - це явища, процеси та інституції, які безпосередньо не впливають на державні структури, але їх дія відчувається на функціонуванні держави. До таких чинників віднесено:

- політико-правові (основні напрямлення державної політики);

- можливі зміни у законодавчій і нормативно-технічній базі та діяльність місцевих органів влади;

- демографічні показники - чисельність і темпи зростання населення, територіальні розміри, тарифи та торгівля, міграційні процеси, вікова структура, динаміка народжуваності та смертності.

Саме міграційні процеси нині для України є «найболючишими»;

- економічні: темпи інфляції, рівень зайнятості населення, показник виробництва;

- соціокультурні: відносини населення до роботи і якість життя, традиції і культурні цінності, менталітет суспільства, рівень освіти;

- науково-технічні: розвиток науки і техніки, відмова від старого виробництва і впровадження інноваційних технологій;

- природно-екологічні: сировина, енергетичні ресурси, ступінь використання вторинних ресурсів, кліматичні умови, стан природного середовища [64].

Як бачимо, зовнішні фактори мають великий «спектр» включеності в роботу всієї системи як державного управління, так і прийняття управлінських рішень.

Отже, до таких чинників віднесено:

1. Невизначеність (ми уже неодноразово згадували такий параметр).

Невизначеність зовнішнього середовища означає недосконалість релевантної інформації для вибору управлінських альтернатив. Під релевантною інформацією ми розуміємо таку інформацію, яка адекватна змісту проблемним

ситуаціям, що виникають і які характеризують їх зміст та необхідна для вироблення обґрунтованого рішення.

Умови невизначеності є однією із основних характеристик управлінської діяльності. Відповідно, вміння приймати рішення в умовах невизначеності для нинішньої України - це важлива професійна вимога до керівника. Основними причинами в Україні, коли виникає факт невизначеності є:

- дефіцит (нестача) інформації;
- надлишок інформації;
- недостатність інформації в силу її спотворення (навмисного чи ненавмисного) [64].

## 2.Складність самої природи управлінських рішень.

Складність зовнішнього середовища - це велика кількість факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття рішень, а також їх варіативність і тісний зв'язок.

Тобто, мова йде про системну детермінацію впливу факторів зовнішнього середовища на відміну від детермінації механістичної [64].

Наприклад, при прийнятті важливих рішень має враховуватися ціла сукупність взаємопов'язаних факторів:

- українське законодавство;
- можливості партнерської взаємодії з адміністративними структурами (обласною, районною);
- наявність позиції інших осіб (груп тиску, опозиції);
- наявність трудових ресурсів (у нас це складна ситуація, адже міграційні процеси під час війни є досить нищівними для України);
- готовність і доступність інфраструктури [64].

## 3.Динамічність.

Динамічність зовнішнього середовища - це постійна й велика ступінь зміни факторів зовнішнього середовища.

Україна знаходиться під тиском зовнішнього середовища. Тому, будь яке управлінське рішення має бути не лише діагностичним, але й прогностичним, тобто мають враховуватися зміни, що можуть відбутися як в найближчій, так і в віддаленій перспективі.

Російсько-українська війна вносить зміни у плани і нашої держави, і глобальний світ (особливо це відчувається на сільськогосподарській продукції). Крім того, з динамічністю середовища пов'язана вимога своєчасного прийняття рішення - «запізніле» та невчасне рішення само по собі уже може бути помилковим. В українській системі управління, часто ми бачимо такі рішення, а це говорить про рівень та професіоналізм управлінської команди.

Виділені інтегральні параметри (показники) середовища в кожній конкретній ситуації можуть мати різний ступінь вираженості, а їх поєднання дає достатньо повну картину умов реалізації функції прийняття управлінських рішень.

Схематично всі фактори середовища уявно об'єднані у так званий куб Говарда [68, с.160]. Кожна вершина куба це певна ситуація - а їх є вісім основних типів ситуацій, що залежать від того чи іншого поєднання, раніше визначених, трьох головних параметрів, а це:

- ступінь складності ситуації;
- ступінь динаміки;
- ступінь невизначеності.

І поряд з цими трьома розглянутими інтегральними складовими середовища в роботі того, хто приймає рішення існує ще один важливий і специфічний чинник - конфліктність середовища. Мова йде про існування суперечливих часто двоїстих інтересів, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. А це, наприклад, можуть бути суперечності між інтересами держави, суспільства і бізнесу.

До внутрішніх організаційних протиріч можна:

- віднести конфлікт інтересів між керівником і підлеглими;

- між професійними властивостями працівників;
- між віковими групами співробітників.

Тому рішення мають відповідати вимогам компромісності.

### Висновки до розділу 3

1. Специфіка прийняття управлінських рішень в органах державної влади має свої властиві, тому відрізняється від прийняття управлінських рішень у бізнес структурах. Прийняті рішення в органах державної влади це організаційні рішення й направлені на вирішення проблемних ситуацій, які виникають в будь якій сфері суспільного розвитку.

2. Специфічною та особливою властивістю прийняття управлінських рішень є їх унікальність, тобто певна неповторність, адже управлінські рішення - завжди пов'язані зі складним комплексом внутрішніх і зовнішніх організаційних ситуацій, які в подальшому визначатимуть оптимальний вибір рішення.

3. Особливістю адміністративно-управлінського рішення є їх беззаперечна імперативність, й пов'язано це з тим, що такі рішення не тільки є наділені правовим статусом, але й несуть - примус (легітимний примус).

4. Показано, що на характер управлінських рішень діє і специфіка роботи державних інституцій, яка виражається у високій значимості ієрархічних відносин. За таких умов рішення детерміновані не тільки правовими нормами, але й мають впроваджувати директивні приписи. Таке адміністративне функціонування органів державної влади розширює обмеження у межах роботи з управлінськими рішеннями, серед яких - зменшення потенційної кількості запропонованих альтернативних варіантів рішень.

5. Показано, що приймаючи дієві (реально діючі) управлінські рішення в Україні маємо спроектувати думки посадовців на певні показники (чинники), які створюють можливість державним структурам, управлінцям (топ-менеджерам) приймати рішення своєчасно та робити їх відповідними до часу та для суспільства й держави.

Таких чинників Україна має безліч, а це не лише дає незручні умови для їх вивчення, але й ускладнює - систематизацію.

6. На основі багатого світового досвіду запропоновано три інтегральних параметри зовнішнього середовища, що чинять найбільший вплив на прийняття управлінських рішень. А в нинішній ситуації щодо російсько-української війни зовнішні чинники для нас є надважливими.

Показано, що будь яке зовнішнє середовище ділиться на два блоки факторів:

1. Фактори прямої дії - це явища, процеси та інститути державної сфери, які безпосередньо впливають на функціонування організації. До таких факторів зараховано: ресурси, які дають можливість для поштовху щодо ефективної роботи органів влади та суспільства.

2. Фактори непрямої дії - це явища, процеси та структурні інституції, які напряду не впливають на державні структури, але їх дія відчутно впливає на функціонування всієї державної машини.

## ВИСНОВКИ

1. З урахуванням вказаної теоретико-методологічної бази в магістерській роботі ми даємо декілька доказових баз щодо розуміння природи та сутності управлінських рішень, які не вичерпуються тільки процесуальною стороною. Велика увага приділяється людському фактору (знанням, досвіду, відповідальності та моральним нормам).

Тому, управлінські рішення — це особливий вид об'єктивних знань (аналітичних, математичних, фізичних та інших), які виражають принципи функціонування управлінської системи.

2. Показано, що менеджери (управлінці) не розробляють в традиційному розумінні рішення, а отримують (часто «вилучають») їх із деякого континууму за допомогою певних чинників (часто правових).

3. Проаналізовано ситуації, що отримавши рішення (а це принцип функціонування управлінської системи) із континууму, менеджмент здійснює його реалізацію чи проектування, яке полягає у формуванні послідовності мікрорішень.

В результаті чого, утворюється траєкторія прийняття управлінського рішення як стійка послідовність мікрорішень, які пов'язані з певною задачею.

Мікрорішення детермінуються, тобто наступні витікають із попередніх, - одне слідує за іншим.

4. Встановлено, що на тій же траєкторії є також і випадковості, тобто поява нового мікрорішення на тому чи іншому місці не витікає із послідовностей.

Випадковості створюють на траєкторії рішень - флуктуації (випадкове відхилення). Проблема флуктуацій має не тільки теоретичне, але й прикладне значення. Її вирішення носить аксіологічний характер (ціннісний), а тому можлива реалізація в дії за рахунок використання сильної і слабкої аксіом (твердження не потребує доведення і є початком для умовиводів та аргументації).

5. Вивчення досвіду управління і прийняття рішень у інших країн, для України створить необхідні умови щодо подальшого поступу, хоча, за будь яких умов, нам необхідно виробити свою оптимальну модель, яка базуватиметься не лише на «вмілому» управлінні й буде враховувати національну ідеологію, традиційність культури, державницькі звичаї та стратегічні цілі розбудови України як потужної держави.

6. Показано, що для формування нової системи управління в Україні необхідно створити умови для організації управління і прийняття рішення, застосовуючи зарубіжний досвід та наукові досягнення (реалізовувати принцип моделювання).

Тобто, необхідно, щоб процес прийняття рішення також чітко функціонував у державі (як виробничий - циклічний процес).

Отже, пропонуємо принципи побудови механізмів прийняття рішень. Вони дозволяють формалізувати описання стадій та етапів розробки і прийняття управлінських рішень.

Особливо слід відмітити і впровадити в українську практику:

- чітке виявлення відповідальності організаційної структури задачам, які вирішуються;

- визначення механізмів, засобів, технологій з корегування організаційної структури і приведення її у відповідність з процесами прийняття рішень;

- забезпечення збору інформації необхідної для прийняття рішення;

- аналіз змін процесу прийняття управлінських рішень, які проходять під впливом кризових ситуацій та невизначеності;

- формування нормативно-ціннісного базису для прийняття управлінських рішень;

- моделювання процесів прийняття управлінських рішень;

- вироблення проектних стратегічних управлінських рішень;

- впровадження в дію прийняття управлінських рішень;

-оцінка результатів і здійснення корегуючого впливу і важливо — особа, яка приймає рішення, має справу з конкретними структурованими знаннями та алгоритмами того, як вчиняти.

7. Показано, що при людина (і управлінець також) часто є «безсилим» перед більш чим неординарними ситуаціями й, в особливостях, що пов'язані з кризовими ситуаціями: тоді може виникнути кризовий колапс. Вийти з нього допоможе не структура органів державної влади, а сформовані і закріплені в управлінській діяльності інституціональні принципи.

Інформація, яка поступає до особи, яка приймає управлінське рішення, лише тоді буде працювати, коли вона оброблятиметься й набуватиме нормативно-ціннісну значимість та актуальність для забезпечення безперервного управлінського процесу.

8.Виявлено, що зовнішні фактори мають великий спектр включеності в роботу всієї системи як державного управління, так і прийняття управлінських рішень.

Отож, до таких чинників віднесено:

1.Невизначеність (ми уже неодноразово згадували такий параметр).

Невизначеність зовнішнього середовища означає недосконалість релевантної інформації для вибору управлінських альтернатив.

Складність зовнішнього середовища - це велика кількість факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття рішень, а також їх варіативність і тісний зв'язок.

Динамічність зовнішнього середовища - це постійна й велика ступінь зміни факторів і зовнішнього середовища.

9.Показано, що нині Україна знаходиться під тиском зовнішнього середовища (внаслідок російсько-української війни ми залежні від матеріальної допомоги та зброї наших союзників).

Тому, будь яке управлінське рішення має бути не лише діагностичним, але й прогностичним, тобто мають враховуватися зміни, що можуть відбутися як в найближчій, так і в віддаленій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник. К. : ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
- 2.Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень /В.Д. Бакуменко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. - 2015. - Вип. 1. - С. 8-26.
- 3.Бартош Н. А. Дослідження ефективності системи прийняття рішень у публічній організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у Тячівському районі Закарпатської області : кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю „281 - публічне управління та адміністрування“ / Н. А.Бартош. — Тернопіль: ТНТУ, 2022. — 77с.
- 4.Безкровний О, Павленко В, Тимошенко А. Дослідження операцій і методи прийняття технічних рішень: Університет "Україна", 2019. - 420 с.
- 5.Бігун, Р., & Литвин, В. (2022). Моделювання процесів розвитку територіальних громад. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Інформаційні системи та мережі», Випуск 11, 173-186.
- 6.Близнюкова, О. М., Галушко, Л. Я., & Мельничук, І. Я. (2022). Прийняття управлінських рішень як процес:можливості застосування фасилітації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (2), 100-103. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.2.20>
- 7.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.nauka.com.ua/?op=1&z=16054>.
- 8.Бутко М. П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
- 9.Вороніна, Ю. Є. (2020) Теорія та практика публічного управління та адміністрування. ТОВ «Колор Принт», Мелітополь. 248 с.

10.Воронов О. І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління / О. І. Воронов // Наука і освіта : наук.-практ. журнал. – 2016. – № 7. – С. 51-58.

11.Воронов О. І. Моделювання процесів прийняття рішень в сфері публічного управління / О. І. Воронов // Право та державне управління. – т 3(20). – 2015. – С. 84 – 91.

12.Галаган, В. І., Полішко, С. В. & Бондарчук, С. В. (2018). Застосування систем підтримки прийняття рішень в управлінні нерухомим військовим майном Збройних Сил України. Інформатизація та управління проектами інформатизації Збройних Сил, 7(4), 74-79.

13.Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник / І.Б. Гевко. – К.:Кондор, 2009. – 187 с.

14.Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: Монографія. – К.: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.

15.Гонюкова Л. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень / Л. В. Гонюкова, М. В. Суржик // Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2022. – № 18. – С. 1266–1280.

16.Григорук П. М. Науково-методологічне забезпечення формування механізмів управління процесом прийняття маркетингових рішень / П. М. Григорук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - №3. - Т. 3. - С. 176 - 183.

17.Грубяк С. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка та суспільство. Мукачево, 2017. № 11. С. 201–204. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/33.Pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.Pdf)

18.Дегтяр А.О. Державно-управлінське рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [монографія] /А.О. Дегтяр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ - Магістр, 2004. – 224 с.

19.Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук. – К. : Наук. думка, 2001. – 242 с.

20.Дробязко А.М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування. – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/2/12.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/2/12.pdf).

21.Жданова Ю. Д., Складанний П. М. (2021) Системний аналіз та прийняття рішень в інформаційній і кібербезпеці [Навчально-методичні матеріали]<https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39472>

22.Ієрархії в розподіленому прийнятті рішень / Крістоф Шневайс. — Springer, 2013. — 341 с.

23.Кабаченко Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник Національного гірничого університету. Дніпро, 2017. № 2. С. 107–115.

24.Кармінська-Белоброва М. В. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління / М. В. Кармінська-Белоброва, Н. М. Шматько, М. С. Пантелєєв // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 2. – С. 81-85.

25.Ковальчук О.С. Вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку /О.С. Ковальчук //Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні: тези І Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам'янець-Подільський) /за наук. ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.-Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 19–20

26.Кокс Д. Сміт У. Теорія черги: Пер. з англ. - режим доступу: [https://urss.ru/cgi-bin db.p.l](https://urss.ru/cgi-bin/db.p.l)

27.Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2018\\_51\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2018_51_9)

28.Кравець П. О. Ігрова модель прийняття рішень в ієрархічних системах / П. О. Кравець // Інформаційні системи та мережі: Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2017. – № 872. – С. 111–120.

29.Кравець П. О. Ігрова модель системи з авторитарним сприйняттям рішення / П. О. Кравець // Інформаційні системи та мережі: вісн. НУ "Львівська політехніка". — 2018. — № 901. — С. 61–67.

30.Крупа Т. Ієрархічні проблеми прийняття рішень / Т. Крупа, Т. Островська // Моделювання та рішення. Основи та менеджмент. Журнал Варшавського технологічного університету. — 2016. — Вип. 8, Вип. 1. — С. 311–324. — DOI 10:1515/fman-2016-0024.

31.Кун Томас Структура наукових революцій.-К.:Port-Royal, 2001. - 228 с.

32.Кухар М. А. «Моделі комп'ютерної підтримки прийняття рішень системи земельних відносин в Україні.» дис. канд. техн. наук, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, 2018, 155 с.

33.Лістровий С. В. Теорія автоматичного керування, штучний інтелект і автоматизація процесу прийняття рішення : навчальний посібник / С. В. Лістровий, М. А. Мірошник, Л. А. Клименко. – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 122 с.

34.Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Системи прийняття і реалізації управлінських рішень в управлінні змінами. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14 С. 457-460.

35.Маляр М. М. Машинне навчання у процесі прийняття рішень/М. Маляр, Н. Маляр-Газда, М. Шаркаді Комбінаторні конфігурації та їхні застосування: Матеріали XXII Міжнародного науково-практичного семінару імені А. Я. Петренюка (Запоріжжя - Кропивницький, 15-16 травня 2020 року) / за ред. Г. П. Донця-Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2020.–С. 84-86.

36.Математичні методи дослідження операцій [Текст] : підручник / Є. А. Лавров, Л. П. Перхун, В. В. Шендрик, Е. Г. Кузнецов, Ю. В. Парфененко, В. А. Сергієнко – Суми: СумДУ, 2017. – 212 с. – ISBN 978-966-657-730

37.Михайліченко М. Шляхи забезпечення якості управлінських рішень: сучасні підходи /М. Михайліченко //Управління в освіті: збірник матеріалів V Міжнар. наук.-практ.конференції, 14-16 квітня 2011 р./Інститут інноваційних технологій і змісту освіти. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 202-203

38.Нейман Дж. Теорія ігор та економічна поведінка/ Дж. Нейман, О. Моргенштейн. – К. : Наука, 1970. – 707 с.

39.Негрей М. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник /М. Негрей, К. Тужик. - Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 272с.

40.Недашківська Н.І. Системний підхід до підтримання прийняття рішень на основі ієрархічних та мережевих моделей. Системні дослідження та інформаційні технології. 2018. №1. С.7 – 18.

41.Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

42.Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Помазун // Ефективна економіка. – 2016. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

43.Потапова Ю. В. Технології прийняття управлінських рішень в умовах реформування системи публічного управління:автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»:спец.28"Публічне управління та адміністрування"/ Ю. Потапова, ЧНУ ім. Петра Могили.- Миколаїв, 2021. - 19 с.

44.Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. *Академічні візії*, (8-9), 100–108. вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/63>

45.Прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник]/[Ю.Петруня, В.Говоруха, Б.Літовченко та ін.];за ред.. Ю.Петруні. – К.: ЦУЛ. – 2011. – 216 с.

46.Прийняття рішень в умовах невизначеності: теорія та застосування / М. Дж. Кочендерфер. — Массачусетський технологічний інститут: The MIT Press, 2015. — 323 с.

47.Присяжнюк О. В. Практикум з теорії прийняття рішень : навч. посіб. / Олена Віталіївна Присяжнюк. - Кропивницький : ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2018. – 76 с.

48.Рубан І. Особливості створення системи підтримки прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності вхідної інформації при надзвичайних ситуаціях/І. Рубан, В.Тютюник, О. Тютюник/Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони.– 2021. – №1(40). – С.75-84.

- 49.Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
- 50.Сагачко Ю.М. Методи прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 101 "Екологія". Харків: ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2021. 42 с.
- 51.Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон ; [пер. с англ. вид]. –К.: АтрЕК, 2006. – 392 с.
- 52.Системи і методи підтримки прийняття рішень : підручник / П. І. Бідюк та ін. Київ : «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського», 2022. 610 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48418/1/Systemy\\_i\\_metody\\_pidtrymky\\_pryiniattia\\_rishen.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48418/1/Systemy_i_metody_pidtrymky_pryiniattia_rishen.pdf)
- 53.Сметанко О. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібник/Сметанко О.В. - Київ: «Центр учбової літератури», 2017. - 456 с.
- 54.Таделіс С. Теорія ігор: Вступ / С. Таделіс. — Princeton University Press, 2013. — 416 с.
- 55.Тафтай К. О. Особливості прийняття управлінських рішень в системі публічного управління : автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / К. О. Тафтай ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 14 с.
- 56.Теорія прийняття рішень в інформаційних системах / к.т.н., доц. Власенко Н.В./ <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=7667>
- 57.Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. – 335 с.
- 58.Теорія прийняття рішень: підручник для студентів спеціальності “Комп’ютерні науки та інформаційні технології” / Л.С. Файнзільберг, О.А.Жуковська, В.С.Якимчук. - Київ: Освіта України, 2018. - 246 с.
- 59.Тоцька О. Л. Система прийняття управлінських рішень : збірник тестів / Олеся Леонтіївна Тоцька. – Луцьк : Вежа-Друк, 2016. – 28 с.

60. Унгуряну В. Теорія ігор і управління: інтелектуальні парадигми та застосування / В. Унгуряну. — Springer, 2018. — 343 с.

61. Харечко І.З. Політико-правові механізми участі громадян у процесі прийняття політичних рішень в умовах електронної демократії: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Л., 2014. 18 с.

62. Харченко Т. О. Шестакова Обґрунтування прийняття управлінських рішень в системі управління фінансами [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, Ю. В. Шестакова // Причорноморські економічні студії : фаховий науковий журнал. – 2019. – № 45. – С. 164-169.

63. Червеньяк К. Публічне адміністрування в процесі прийняття рішень: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування») / Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 62; [Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 36 с.

64. Чопенко А.В. Вплив суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень / А.В. Чопенко // Теорія та практика державного управління. Зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 3 (26). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Trpu/2009\\_3/doc/4/08.p](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpu/2009_3/doc/4/08.p)

65. Шабан М.Р. Моделі підтримки прийняття рішень для проведення експертиз систем технічного захисту інформації-Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.21 "Системи захисту інформації".- Національний авіаційний університет.-К., 2021. – 141 с.

66. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації, 2022(22), 54-58. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>. Ліпич, Л., Кушнір, М., Рубльов, В. & Хілуха, О. (2022).

67. Ющенко, Н. Л. Моделі і методи аналізу вигід і витрат у прийнятті рішень / Н. Л. Ющенко, А. М. Міщенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія „Економічні науки” : науковий журнал / Хмельн. нац. ун-т. – Хмельницький : Хмельн. нац. ун-т, 2016. – № 2, Т. 1 (234). – С. 97-104.

68. Buriachok, V. ., Shevchenko, S. ., Zhdanova Y. ., & Skladannyi, P. . (2021). Міждисциплінарний підхід до формування навичок управління ризиками на засадах ьтеорії прийняття рішень. *Електронне фахове наукове видання*

«Кібербезпека: освіта, наука, техніка», 3(11), 155–165.  
<https://doi.org/10.28925/2663-4023.2021.11.155165>

69.Jungermann, H., (1979), Decisionetics: The art of helping people to make difficult decisions, VII Res. Congr. on subjective probability, utility and decision making, Goteborg: University Goteborg, P. 1–36.

70.Information technology – Governance of IT for the organization: ISO/IEC 38500: 2015 (en). – (Міжнародний стандарт). – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso-iec:38500:ed-2:v1:en> .

71.Gordon G. Public Administration in America: Fourth Edition. New York: St. Martins Press, inc., 1992. 560 p.

72.Goniukova, L., & Surzhyk, M. (2022). Models and methods of public administrative decision-making. *Public Administration and Regional Development*, (18), 1266-1280. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>

73.Kobylkin Dmytro, Zachko Oleh, Ratushny Roman, Ivanusa Andriy and Carsten Wolff: Models of content management of infrastructure projects monotemplates under the influence of project changes. ITPM 2021. P. 106–115 (Scopus)

74.Land Administration in the Unece Region, Development Trends and Main Principles. New York and Geneva, 2005. [Online]. Available: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/wpla/ECE-HBP-140-e.pdf>.

75.Jean-François Lyotard. La Condition Postmoderne. Les Editions de Minuit, 1979. 245 p.

76.Peter F. Drucker. The Effective Executive, 1967. - 467 p.

77.Power D. J. A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM: World Wide Web. URL: <http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html>