

**ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ**



МАЛЬЦЕВА АЛЛА МИХАЙЛІВНА

УДК 351:005.53

**ОПТИМІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

КИЇВ – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

Науковий керівник – доктор наук з державного управління, професор
ВОЙТОВИЧ Радмила Василівна,
Інститут підготовки кадрів державної служби
зайнятості України, ректор.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління
МЕЛЬНИЧУК Лариса Михайлівна,
Національний авіаційний університет, начальник
центру організації освітньо-наукової діяльності
студентів та молодих учених Інституту новітніх
технологій та лідерства;

кандидат наук з державного управління
ШПАК Олег Анатолійович,
Чернігівська територіальна організація Політичної
партії «Європейська Солідарність»,
керівник секретаріату.

Захист відбудеться *11 грудня 2020 року о 15-й годині 30 хвилин* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.891.02 Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України за адресою: 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, ауд 201.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України за адресою: 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17.

Автореферат розісланий *10 листопада 2020 року*.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



М. З. Масик

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. За сучасних умов, що характеризуються постійним реформуванням системи державного управління, особливе значення надається вдосконаленню механізмів розробки та прийняття управлінських рішень, як одного з основних елементів державного управлінського процесу. Держава цілеспрямовано впливає на систему суспільних відносин та раціоналізує взаємодію владних інститутів та суспільства, що становить основу державного управління України. З огляду на це проблеми підвищення рівня ефективності функціонування механізмів прийняття управлінських рішень зберігають свою актуальність. Аналізуючи існуючі сьогодні характер, структуру, форми, засоби та механізми прийняття управлінських рішень, можемо спостерігати реальне відображення цілей суб'єктів державного управління, їх прагнення до трансформаційних змін, налагодження системи зв'язку, що визначить та впорядкує державно-політичний курс, підвищить рівень інноваційності у сфері прийняття управлінських рішень. Однак, як показує практика, існує певна невідповідність між теоретичними засадами та практичною реалізацією механізмів прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на прагнення України до демократичного розвитку суспільства та ринкової економіки, якість та ефективність управлінських рішень на всіх рівнях їх прийняття та реалізації є основними показниками, які характеризують раціональність державного управління. Управлінські рішення виконують низку важливих функцій у процесі державного управління, обумовленими тим, що при їх ухваленні: по-перше, залучаються керівники різних рівнів управління; по-друге, формуються соціальні інтереси; по-третє, задовольняються потреби усього суспільства.

Вагомий внесок у розроблення проблематики прийняття управлінських рішень здійснено такими науковцями як: О. Андрощук, В. Бабаєв, В. Бакуменко, Т. Берегой, В. Бурячок, С. Толюпа, А. Аносов, В. Козачок, Н. Лукова-Чуйко, В. Василенко, О. Воронов, І. Гевко, В. Гришин, А. Дегтяр, А. Дробязко, О. Євтушенко та ін. Проблеми та шляхи удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у сфері державного управління досліджували такі автори як: В. Бакуменко, Д. Березовський, О. Богучарова, В. Величко, О. Воробйова, А. Дегтяр, Я. Козюк, В. Лобанов, О. Олещко, М. Цюцюра та ін. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень на рівні держави та можливості його імплементації в нашій країні досліджували такі науковці як: Н. Жук, Д. Березовський, Д. Терещенко, В. Куйбіда та ін. Водночас подальший розвиток системи державного управління потребує розробки та наукового обґрунтування розвитку механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі, що зумовило вибір теми, мети та завдання наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження здійснене в межах науково-дослідної роботи Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості з наступних тем:

“Модернізація та підвищення ефективності публічного управління у сфері зайнятості в Україні в контексті євроінтеграції” (ДЄ №01118U003561), “Управління інноваційно-інвестиційним розвитком регіону в умовах децентралізації та регіональної демократії” (ДЄ №0118U005266), в рамках яких дисертанткою досліджено середовище функціонування механізмів прийняття рішення публічній службі та здійснено оцінку стану функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертації є теоретико-методологічне обґрунтування оптимізаційних механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність та зміст управлінських рішень у публічній службі;
- визначити особливості застосування механізмів прийняття управлінських рішень органами державної влади;
- проаналізувати світовий досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби;
- дослідити середовище функціонування механізмів прийняття рішення в публічній службі;
- охарактеризувати суб’єкти прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби;
- здійснити оцінку стану функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб;
- з’ясувати особливості організації та інформаційного забезпечення якості управлінських рішень;
- дослідити моделювання як засіб підтримки прийняття управлінських рішень;
- запропонувати шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.

Об’єкт дослідження – система відносин, що виникають при прийнятті державних управлінських рішень.

Предмет дослідження – реалізація оптимізаційних механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу – для деталізації об’єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретико-методологічних засад механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі; порівняльний метод, систематизації, системний метод – для розкриття концептуальних основ прийняття управлінських рішень у публічній службі; логічний, діалектичний, метод узагальнення, комплексного і системного підходів – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; статистичного аналізу, порівняння та узагальнення – при дослідженні

особливостей застосування механізмів прийняття управлінських рішень органами державної влади; графічний – для наочного зображення виявлених тенденцій; метод моделювання – для розроблення напрямків розвитку механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема, офіційні публікації міжнародних організацій. Інформаційну та емпіричну базу дослідження становили нормативні документи органів державної та регіональної влади, статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні оптимізаційних механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, конкретизовано в таких наукових положеннях:

уперше:

– запропоновано механізм оптимізації прийняття управлінських рішень у публічній службі, який передбачає реалізацію наступних шляхів оптимізації прийняття управлінських рішень у публічній службі: обґрунтувати важливість чіткого та конкретного розроблення цілей органам публічної служби; оптимізувати кадрове забезпечення та усунути посади, які дублюють функції одна одної; удосконалити діяльність із планування та прогнозування в органах публічної служби; гармонізувати кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; розробити критерії оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень за результатами спеціального аудиту; розробити інформаційну платформу для взаємодії з громадянським суспільством у контексті обговорення та оцінювання прийнятих управлінських рішень органами публічної влади; впровадити когнітивне моделювання в систему прийняття управлінських рішень у публічній службі;

– запропоновано впровадити когнітивне моделювання як засіб процесу прийняття управлінських рішень у публічній службі, що є єдиним систематизованим способом побачити майбутній варіант зі змогою визначити потенційні наслідки альтернатив, який уможлиблює їхнє об'єктивне порівняння. Основними етапами моделювання визначено: когнітивний (пізнавально-цільовий), що передбачає структурування даних про об'єкти, які досліджуються, і оточення при використанні вдосконаленого PEST- та SWOT-аналізу; створення когнітивних моделей рішення, що має управлінський характер (формалізація даних, отриманих у когнітивному процесі структуризації); сценарне вивчення ознак, які є передумовами проблеми; розроблення управлінської стратегії через ситуацію навколо об'єктів; коригування моделі під час колективного обговорення; пошук й

обґрунтування стратегій досягання цілей у ситуаціях, які є стабільними або динамічними; розроблення програми втілення прийнятих управлінських рішень за допомогою моделювання, імітаційного характеру;

удосконалено:

– етапи формування управлінських рішень, серед яких виділено: визначення проблемної ситуації; виявлення обмежень і вибір варіантів розв'язання проблеми (вимагає деталізації усіх можливих дій, що усувають причину виникнення проблеми); прийняття найбільш оптимального рішення (розробка та оцінювання альтернатив, їх вибір за критерієм найбільш раціональних загальних результатів); реалізація рішення (передбачає конкретизування управлінських рішень і доведення їх до виконавців); аудит отриманих результатів (вияв відхилень та внесення виправлень, що дає змогу повною мірою реалізувати управлінські рішення в майбутньому);

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

– особливості кращих практик прийняття управлінських рішень у зарубіжних країнах: у США рішення формуються переважно централізовано (відбувається контроль процесів розвитку світових стратегій); в Японії управлінські рішення формуються завдяки компромісу з використанням попередніх ретельних консультацій, поєднуючи централізований і децентралізований підходи до ухвалення рішень (вищій ланці посадовців належить значна влада, яку контролюють посадові особи нижчого рівня, що уповноважені аналізувати й критикувати рекомендовані альтернативи); у Великобританії наявна децентралізація більшої частини державних інституцій (працівникам вищих інстанцій не притаманно розумітися на технічних нюансах організації управління, і право ухвалення рішень передається нижче; високопосадовці також перебувають у залежності від посадових осіб середньої ланки щодо безпосереднього керівництва у формуванні рішень управлінської сфери); у Франції використовують різні концепції, проте за останній час відчутна тенденція до централізації (менеджери вищої ланки, що закінчили престижні навчальні заклади, не довіряють приймати управлінські рішення середнім менеджерам); у

Німеччині наявне переважання централізації, ієрархії, автократії (правовій системі не притаманно, що посадовці вищого рівня управління обговорюють варіанти рішень із представниками середнього рівня); в Італії використовують перевірені традиційні способи прийняття управлінських рішень (сучасна система державного управління бере за основу світову модель римського права, історичні традиції держави); в Індії управлінські рішення формують винятково вищі керівні особи з метою уникнення ризиків некомпетентного аналізу проблеми, що потребує вирішення (спостерігається наявність великої владної дистанції; бажання уникнути невизначеності);

набули подальшого розвитку:

– вимоги, які висуваються до суб'єкта, що приймає управлінське рішення, зокрема: своєчасності – прийняття рішення має відбутися у певний час (не заздалегідь і без запізнення); повноти – рішення має повністю розкривати свій зміст, спрямовуватися на весь предмет управління; повноваження – чітке дотримання управлінцями власних прав та зобов'язань; правомірності та законності – прийняті рішення не мають суперечити чинному законодавству; реальності – прийняті рішення мають бути раціональними в поточних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища; ефективності – забезпечення позитивного результату рішень; чіткості – рішення має бути стисле, лаконічне та зрозуміле; наукової обґрунтованості – державне управлінське рішення повинно підтверджуватися обґрунтованими науковими даними;

– авторське бачення недоліків функціонування механізмів ухвалення державно-управлінського рішення: недостатньо достовірна, вчасна, необхідна інформація для ухвалення рішень, відсутня відповідальність за недієвість прийнятого рішення, відсутня прозорість механізмів залучення інституцій громадянського суспільства до ухвалення рішень державно-управлінського характеру, відсутні горизонтальні зв'язки в системі прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором і запропоновані у дисертації, можуть бути використані для оптимізації механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби, що сприятиме підвищенню ефективності державного менеджменту.

Наукові висновки та теоретичні положення дисертаційного дослідження фактично доведені до рівня конкретних пропозицій і практичних рекомендацій для використання в галузі державного управління. Зокрема, результати дослідження були використані в практичній діяльності Головного управління Держгеокадастру у Київській області (довідка про впровадження від 16.07.2020 р. № 31-10-0.53-9624/2-20), Баришівської районної державної адміністрації Київської області (довідка про впровадження від 02.07.2020 р. № 01.01-19/431) та Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України (довідка про впровадження від 30.06.2020 р. № 282/00/20).

Отримані результати можуть бути застосовані для подальших науково-дослідних розробок теоретико-методологічних питань, пов'язаних із застосуванням механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та підвищенням ефективності державного менеджменту.

Особистий внесок здобувача. Основні теоретичні положення та розробки в межах дослідження, зокрема ті, що характеризують його наукову новизну і практичне значення результатів, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження були презентовані та обговорені на: інтернет-конференції «Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації» (м. Київ, 2019 р.), VII науково-практичному семінарі «Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід» (м. Дніпро, 2019 р.), науково-практичній конференції «Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства» (м. Полтава, 2019 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та сьогодні» (м. Київ, 2019 р.), I міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку сучасної науки» (Болгарія, м. Софія, 2019 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані в 11 наукових працях, зокрема: 5 наукових статтях у наукових фахових виданнях, 1 статті в зарубіжному виданні та 5 тезах доповідей на конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 230 сторінок, із них 201 сторінок основного тексту. Робота містить 6 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 205 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано вибір, актуальність і стан розробки теми дисертаційного дослідження, подано його загальну характеристику, вказано на зв'язок дисертації з науково-дослідними роботами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, охарактеризовано методологічну базу, наукову новизну та практичну значущість одержаних результатів, наведено дані щодо апробації та опублікування результатів дослідження.

У **першому розділі** – *«Теоретико-методологічні основи дослідження управлінських рішень та механізмів їх прийняття у сфері публічної служби»* – досліджено сутність та зміст управлінських рішень у публічній службі; охарактеризовано особливості застосування механізмів прийняття управлінських рішень органами державної влади; проаналізовано світовий досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби.

Виявлено, що в широкому розумінні управлінська діяльність є безперервним процесом, який впливає на її об'єкти, такі як індивід, колектив, технологія, держава та ін., з метою досягнення оптимального результату за

найменших часових і ресурсних витрат. Сутність управлінського рішення в наукових дослідженнях і менеджменті визначена по-різному. Воно включає засади загальної теорії прийняття рішень та питання, які мають організаційний, соціальний і психологічний характер і може вважатися: результатом управлінської діяльності, організаційною реакцією на проблеми, що виникли; вибором котрогось із можливого напрямку дій; вибором наперед визначеної цілі, шляхів і методики її втілення; вибором виду діяльності, що приведе до позитивного результату тих чи інших операцій.

Проаналізувавши основні підходи науковців до визначення досліджуваного поняття, запропоновано власне визначення. На нашу думку, під управлінським рішенням варто розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів відповідно до цілей головної системи управління.

Запропоновано низку вимог до прийнятого управлінського рішення, серед яких:

Виокремлено два основних підходи до теорії прийняття управлінських рішень. Один з них зорієнтований на нормативну або раціональну теорію, а інший – на реальне формування управлінських рішень (поведінкову або психологічну теорію). Психологічній теорії приймання рішень притаманне значення системи вмотивованих положень про роль діяльності громадян у межах цього процесу, водночас вона безпосередньо пов'язується з теорією відносин між людьми. Ці дві теорії мають між собою функціональну взаємодію.

З'ясовано, що рівень впливу тих чи інших факторів на ухвалення рішень держави залежний від виду політичного суспільного устрою. Зокрема, демократією чи авторитаризмом демонструються зовсім різноманітні умови прийняття рішень держави залежно від наявних (відсутніх) у межах суспільства конкурентних або споріднених систем організації влади, рівня довіри людей до правлячої верхівки, достатніх громадянських прав і свобод та ін. Така дуальність механізму прийняття публічних рішень означає також, що державне управління є одним з аспектів діяльності всієї політичної системи.

Зроблено висновок, що практику створення рішень у сфері управління визначають звичаї і традиції різних держав. Найбільші здобутки в управлінській галузі належать США, Німеччині та Японії, тому вітчизняним фахівцям варто звернути увагу саме на їх системи менеджменту. Основною системою прийняття рішень, яка стала провідною на території США, Великобританії, Нової Зеландії, США, Канади, Австралії, Німеччини, Франції, країн Скандинавії, Японії, є New Public Management – це модель державного управління, в основі якої лежить запозичення методів корпоративного управління, застосованих у бізнесі та некомерційних організаціях. Сучасними для західних держав є концептуальна формула «Governance» та види цього підходу: «Good Governance» (ідеальне або

управління належного рівня), «Responsive Governance» (відповідальне управління) та «Democratic Governance» (демократичне управління). У цій концепції за основу взято надання більшої державної уваги громадянському суспільству та його інтересам; розширена участь його суб'єктів у процесі прийняття управлінських рішень; відкритість владних структур до контролю громадськості; самоорганізація та міжорганізаційні мережі з притаманними їм взаємозалежністю, ресурсним обміном, правилами гри і слабкою залежністю від державної влади, що є доцільним для імплементації в Україні.

У другому розділі – «Стан реалізації механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби» – досліджено середовище функціонування механізмів прийняття рішення в публічній службі; охарактеризовано суб'єкти прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби; здійснено оцінку стану функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб.

Виявлено, що ухвалення рішень управлінського характеру проходить у межах діяльності об'єктів, процесів або явищ, становище яких може набувати детермінованості, динамічності або стохастичності. Кожному об'єкту, процесу або явищу притаманні організація, функції і ступінь складності роботи. За цієї умови для прийняття рішень доцільно визначити їх важливі риси, якими вони відрізняються від інших об'єктів й у такий спосіб сприяють визначенню їхніх особливостей, зважаючи на керованість й аналіз різних умов досягання кінцевого результату, якщо забезпечене конкурентоспроможне господарювання управлінських об'єктів. Водночас стан об'єктів характеризують усі можливі властивості (як правило, статичні) цих об'єктів і поточне значення (зазвичай динамічне) усіх із властивостей.

Доведено, що на сьогодні сучасними інформаційними технологіями генеруються не лише нові можливості щодо розв'язання різних проблем, але і створюються повністю нові інформаційні типи, надаються особливі спроможності сфери переміщення таких складових, як капітал, товар і послуга. Цими можливостями технологій інформаційного характеру передбачаються не тільки нові методологічні підходи до державного сприяння управлінським рішенням, але й державного регулювання на базі розвитку конкурентоспроможності суб'єктів економіки, формування нових сучасних управлінських методів, що викликає зміну системи урегулювання їх з боку держави, зумовлюючи потребу в державній підтримці останніх.

Зроблено висновок, що значне поглиблення відносин нашої держави з Євросоюзом імперативним чином сприяє європеїзації держуправління у межах демократичного розвитку й належного урядування, регуляторної реформи та розвитку адміністративного апарату та інфраструктури. Фактично, такими вимогами повністю змінюється тип діяльності державних владних виконавчих органів: від закритого прийняття рішення, казенщини й формалізму спільно з громадськими представниками – до відкритого й залучування сторін, зацікавлених у процесі створення та втілення держполітики.

Визначено, що ухвалення управлінських рішень істотно пов'язане з набором особистих якостей керівників, їх знань та вмінь, професіональним рівнем та наявністю досвіду, зважаючи на характер, темперамент та емоційний стан, самопочуття, настрої та ін. Зауважимо, що існує істотна залежність кінцевої результативності ухвалених рішень від якісного рівня їхнього виконання. Крім того, варто взяти до уваги, що причиною невисокої якості втілення виконавцями поставленого завдання досить часто є помилки керівництва, відповідального за їх здійснення. Через це на кожному управлінському рівні необхідно звертати увагу на такі випадки. Незважаючи на те, як саме керівник реалізує управлінське рішення, він повинен вміти ухвалювати правильне рішення. Визначення професійних та ділових якостей держслужбовців може відбуватися з врахуванням певних параметрів: особистісного (наявність активності, комунікації, мотивації, здатності до прийняття правильних рішень); інтелектуального (фактор компетентності, аналітичної складової мислення); ділового, пов'язаного зі специфікою нервової системи (рівень працездатності, стресостійкості).

Виокремлено п'ять субмеханізмів (соціально-суб'єктивний, інформаційний, адміністративний, нормативно-правовий, фінансово-аналітичний) у межах системи, де функціонує універсальний комплексний механізм ухвалення управлінського рішення.



Рис. 1. Універсальний механізм прийняття управлінських рішень публічних служб

Нормативно-правовим механізмом обумовлено низку правил та обмежень в універсальному механізмі, визначено режими його функціональної діяльності. Формування адміністративного механізму відбувається із кола елементів організаційного характеру, якими

забезпечується внутрішня робота ОДВ. Інформаційним механізмом забезпечується низка функцій з інформаційного забезпечення ухвалення рішення, наприклад, функція збору, аналізу та доведення відомостей; організаційної роботи з інформаційними й комунікаційними потоками; створення баз із даними тощо. В універсальному механізмі держуправління все більшої ваги набуває соціально-психологічний механізм, який формується з таких складників: менталітет людей, настроїв, мотивація, ставлення громади до галузі публічного управління. Фінансово-аналітичний механізм держуправління застосовують через оцінювання та вимірювання витрат, зазнаних суспільством під час організації та функціонування суб'єктів державної управлінської діяльності, визначення раціональної цінності їхньої роботи, оцінювання дієвості ухвалення та втілення управлінського рішення.

Здійснено оцінку функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб та зроблено висновок, що попри численні недоліки, сучасна методологія ухвалення державно-управлінського рішення свідчить про те, що всі системи держуправління зараз якісно оновлюються, впроваджують новітні інформаційні технології, модернізують державну управлінську систему, завдяки чому утверджується ефективний та якісний механізм, згідно з яким ухвалюють державно-управлінські рішення

У **третьому розділі** – *«Напрями розвитку механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби»* – з'ясовано особливості організації та інформаційного забезпечення якості управлінських рішень; досліджено моделювання як засіб підтримки прийняття управлінських рішень; запропоновано шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.

З'ясовано, що процес управління можна представити у вигляді трьох складових блоків: визначення курсу дій, розробка і прийняття рішення, організація його виконання. Якщо хоча б один з цих блоків буде слабким – знижуватиметься якісний рівень управлінської діяльності. Основна умова, яка дозволяє приймати управлінські рішення – інформаційне забезпечення. Водночас це не є достатньою умовою для організаційного забезпечення прийняття якісних управлінських рішень. Зібрані дані вважатимуться достатніми за умови, якщо вони мають достатньо високий рівень вірогідності. Виявлено, що відносно організаційного аспекту забезпечення якості управлінських рішень, для того, щоб визначити якісний рівень та оцінити ефективність менеджмент-систем, необхідна оцінка, насамперед, процесу ухвалення і втілення управлінського рішення, а також якості цього рішення. Це можна зробити, провівши аналіз за параметрами: чи відповідає рішення вимогам та інтересам зацікавленої групи; чи відповідає рішення цілі; чи можна забезпечити ухвалення та реалізацію рішення; чи відповідає наперед визначеним часовим, ресурсним та трудовим потребам забезпечення процесу ухвалення та втілення рішення.

Запропоновано механізм оптимізації прийняття управлінських рішень у публічній службі (див. рис. 2).



Рис. 2. Механізм оптимізації прийняття управлінських рішень у публічній службі

Запропоновано для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень використовувати когнітивне моделювання (див. рис. 3), що передбачає затвердження, зокрема за допомогою комп'ютерного ресурсу, найбільш ефективних рішень управління, пошук сценаріїв розвитку подій на базі виокремлення понять (концепцій, чинників), які описують становище в кількісному та якісному плані та оцінювання взаємодії передумов. У держуправлінні засоби когнітивного підходу до моделювання й управління спрямовуються на те, щоб розробити формальні моделі й методи, які застосовують при інтелектуальному вирішенні питань через врахування в межах моделей і методів когнітивних ознак (сприймання, подавання, пізнавання, усвідомлення, обґрунтування) управлінських суб'єктів при вирішенні завдань управління.

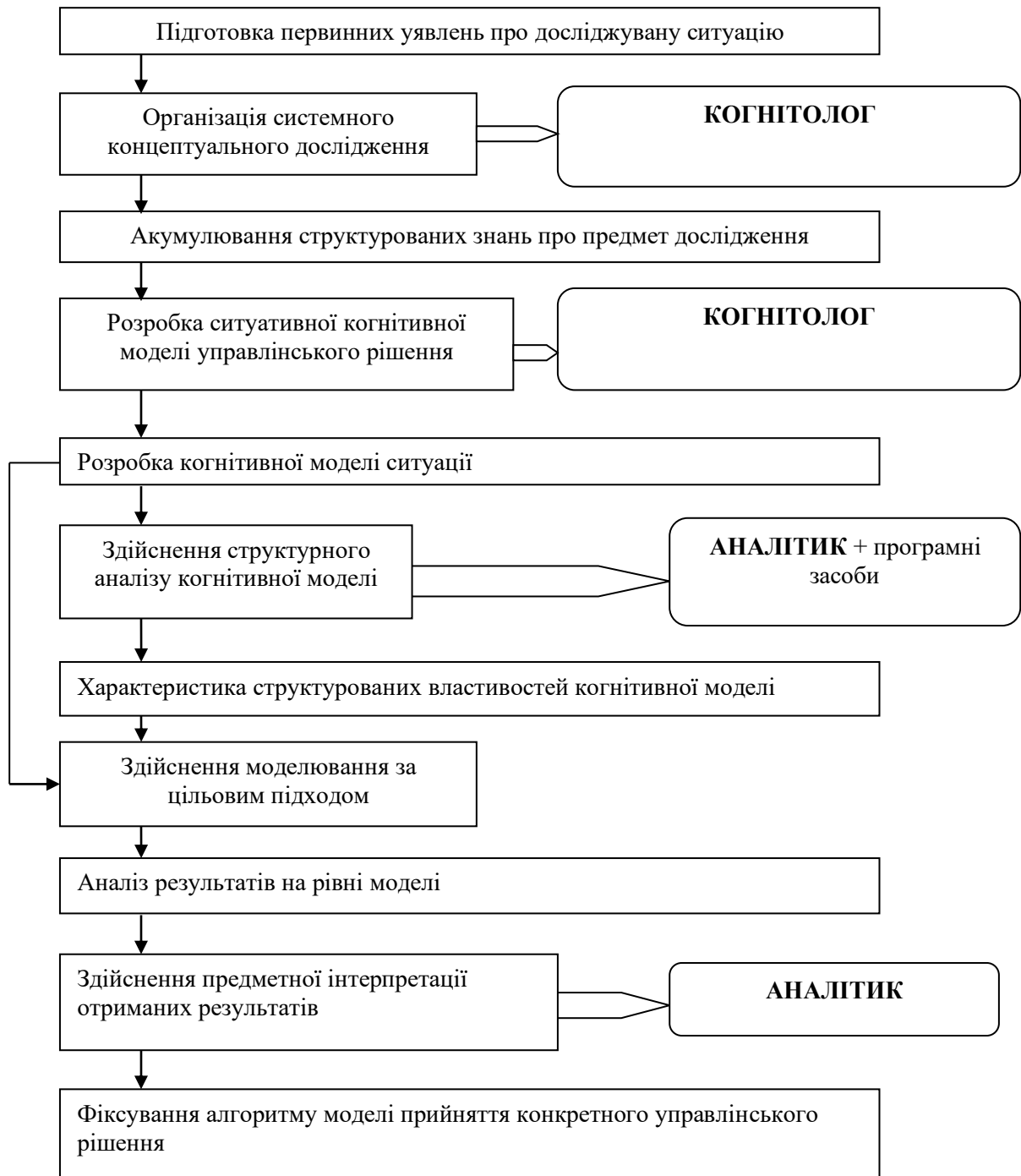


Рис. 3. Когнітивна модель процесу прийняття управлінських рішень у публічній службі

Доведено, що для сприяння цій діяльності в держуправлінні потрібне використання нових підходів до розробки моделей і методик вирішення проблем і визначення цілей, насамперед на перших стадіях формування рішень управлінського характеру. Очевидним є те, що першим етапом (рис. 2) при впровадженні методик прийняття рішень є попереднє дослідження питання і його структуризація.

Основні етапи моделювання процесу прийняття управлінського рішення

Етап	Види виділення результатів
Когнітивний (пізнавально-цільовий), що передбачає структуризацію даних про об'єкти, які досліджуються, і оточення при використанні вдосконаленого PEST- та SWOT-аналізу	Планування та напрацювання програми роботи. Звітування про системність у дослідженні становища та проблемного поля
Створення когнітивних моделей рішення, що має управлінський характер (формалізація даних, отриманих при когнітивному процесі структуризації)	Когнітивний характер моделі у формі, яку має орієнтована графа та матриця співзв'язків передумов (когнітивної карти)
Сценарного вивчення ознак, що є передумовами проблеми	Звітування про сценарний характер при дослідженні проблеми, що дає змогу продемонструвати одержані висновки, враховуючи фактори, що має зовнішнє середовище
Розроблення управлінської стратегії через ситуацію навколо об'єктів	Звітування про розроблення стратегії керування щодо ситуації з поясненням декількох стратегій відповідно до різних критеріїв якісного рівня управління
Коригування моделі при колективному обговоренні	Проектування управлінської стратегії
Пошук і обґрунтування стратегій досягання цілей в ситуаціях, що є стабільними або динамічними	Звітування про розробку стратегій досягання цілей у ситуаціях стабільних або ситуаціях, що є стабільними або динамічними
Розроблення програми втілення прийнятих управлінських рішень за допомогою моделювання, імітаційного характеру	Програма втілення стратегії. Модель імітаційного характеру.

Окреслено сучасні інструменти прийняття управлінських рішень у державному менеджменті, серед яких: система керування цілями (МВО); система і методика ПАТТЕРН (PATTERN) для вирішення задач цілепокладання, планування, регулювання і контролю; система і методика ПЕРТ (PERT) для вирішення задач планування цільових комплексних програм і проектів; експертиза.

Отже, за умов, що наша країна і надалі розвиватиметься як демократична, соціальна, правова держава, особливо актуальними постають питання стосовно того, що необхідно удосконалювати існуючі та створювати нові інституціональні основи з метою долучення громадськості до формування державної політики та ухвалення управлінських рішень. Налагодивши результативну взаємодію між громадськістю, владними держструктурами та місцевим самоврядуванням у формулюванні й утіленні державної політики, можна виконати одне з найвагоміших завдань, які ставить Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні оптимізаційних механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Результати, отримані в

процесі дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати наступні висновки і практичні рекомендації.

1. Досліджено сутність та зміст управлінських рішень у публічній службі. Запропоновано розглядати поняття «управлінське рішення», яке включає засади загальної теорії прийняття рішень та питання, які мають організаційний, соціальний і психологічний характер і може вважатися: результатом управлінської діяльності, організаційною реакцією на проблеми, що виникли; чийось вибором із можливого напрямку дій; вибором наперед визначеної цілі, шляхів і методики її втілення; вибором виду діяльності, що приведе до позитивного результату тих чи інших операцій. Проаналізувавши основні підходи науковців до визначення досліджуваного поняття, запропоновано власне визначення. На нашу думку, під управлінським рішенням варто розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми, який передбачає цілеспрямований аналіз ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів, відповідно до цілей головної системи управління.

2. Охарактеризовано особливості застосування механізмів ухвалення управлінських рішень, що включають: інформаційно-аналітичний (за допомогою якого забезпечуються такі функції прийняття рішень: збирання, аналіз та розповсюдження даних; організація інформаційного й комунікаційного потоків; створення баз даних та ін.), адміністративно-організаційний (йому притаманна реалізація сукупності організаційних аспектів у площині внутрішньої діяльності державних владних органів), нормативно-правовий (ним регламентуються певні норми та обов'язки у сфері прийняття управлінських рішень), фінансово-економічний (пов'язаний з оцінкою та прогнозуванням витрат держави на організацію діяльності суб'єктів державного управління, визначенням раціональності обсягів фінансування їх діяльності, оцінюванням ефективності прийняття та реалізації державних рішень); соціально-психологічний (базується на менталітеті суспільства, мотивації, ставленні до сфери державного управління зі сторони населення в контексті прийняття управлінських рішень). У технологічному аспекті суть комплексного механізму ухвалення управлінського рішення полягає в послідовності між етапами, операціями і процедурами, між якими наявна низка прямих і зворотніх зв'язків, кількість яких може корегуватися відповідно до того, наскільки складною і якого типу є вирішувана проблема. Субмеханізмами, які є складниками комплексного механізму прийняття управлінського рішення, властиве функціонування в індетермінованому середовищі українського сьогодення. Таким чином, зв'язок між нормативно-правовим, адміністративно-організаційним, інформаційно-аналітичним, фінансово-економічним та соціально-психологічним механізмами дає змогу приймати ефективні управлінські рішення.

3. Проаналізовано світовий досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. Виявлено існування таких особливостей прийняття

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

4. Досліджено середовище функціонування механізмів прийняття рішення публічній службі. З'ясовано, що середовище нового державного менеджменту є новим характером державного управління, яке повинне забезпечити не надання послуг для організацій держуправління, а навпаки – подбати про взаємодію держави і суспільства, задовольняючи суспільні інтереси й потреби. Зовнішнім середовищем включаються ті системні складові, які мають вплив на державу та її життєдіяльність, не стосуючись внутрішніх явищ у межах цієї країни. Складністю, яка притаманна зовнішньому середовищу, як системі, є широке коло складників, які перебувають у певних взаємозв'язках. Ухвалення рішень управлінського характеру проходить у межах діяльності об'єктів, процесів або явищ, становище яких може набувати детермінованості, динамічності або стохастичності.

5. Охарактеризовано суб'єкти прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. Суб'єктами управлінської державної служби є органи державної влади, представники їх структурних підрозділів та посадовці, уповноважені керувати державою, до компетенції яких належить планування, забезпечення, реалізація, контроль виконання певних державних функцій і завдань, а також розвиток конкретної сфери державного управління. Відмінністю рішень державно-управлінського характеру від інших є

державно-владний характер відносин його суб'єктів. У зв'язку з тим, що в такому разі спостерігається наявність соціального інтересу, ці рішення важко піддаються будь-якій матеріальній оцінці. Рішення державно-управлінського характеру – невід'ємна складова ланцюга держави – державної влади – держуправління – державно-управлінських відносин – державно-управлінських рішень – державно-управлінських дій – суспільства.

6. Здійснено оцінку стану функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб. Оцінка стану функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних служб дала змогу з'ясувати, що існуючі механізми ухвалення державних управлінських рішень мають низку позитивних моментів: вони характеризуються системністю, цілісністю, ієрархічністю (чіткою владною ієрархією), комунікативністю, стабільністю. Також механізми ухвалення рішень такого виду мають і недоліки: недостатньо достовірні, вчасні, необхідна інформація для ухвалення рішень, відсутня відповідальність за недієвість прийнятого рішення, прозорість механізмів залучення інституцій громадянського суспільства до ухвалення рішень державно-управлінського характеру, горизонтальні зв'язки в системі прийняття управлінських рішень. Наукова галузь, що займається державним управлінням, недостатньо загострює увагу на стадіях державно-управлінського рішення, під час яких формують цілі та взаємоузгоджують їх, збирають та обробляють інформацію, обирають один варіант серед низки альтернативних, визначають оптимальність ухваленого рішення.

7. З'ясовано особливості організації та інформаційного забезпечення якості управлінських рішень. Основною умовою для прийняття управлінських рішень є інформаційне забезпечення, що передбачає відповідні технічні засоби збирання, передавання, оброблення, збереження і пошуку даних, які потрібні, розвинену комунікаційну систему й відповідну інфраструктуру для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки. Причини відхилень у властивостях інформаційних даних можуть бути представлені: недостатнім аналізом (що вимагає детальнішого і ретельнішого аналізу існуючих даних); викривленістю у розумінні даних (дані занадто агреговані й дають можливість зрозуміти проблему, що досліджується загалом, тому необхідно провести консультацію фахівця з цієї проблеми, зокрема, із зовнішнім консультантом); нестачею інформаційних даних і – в окремому випадку – невчасністю отриманої інформації (потребує пошуку необхідних додаткових корисних даних, налагодження документообігу, визначення кола осіб відповідальних осіб за постачання довідкової інформації у зазначений строк); надлишковістю даних (виділення лише даних, необхідних для ухвалення рішень). Що стосується організаційного аспекту забезпечення якості управлінських рішень, для того, щоб визначити якісний рівень та оцінити ефективність менеджмент-систем, необхідна оцінка, насамперед, процесу ухвалення і втілення управлінського рішення, а також якості цього рішення. Це можна зробити, провівши аналіз за параметрами: чи відповідає рішення вимогам та інтересам зацікавленої

групи; чи відповідає рішення цілі; чи можна забезпечити ухвалення та реалізацію рішення; чи відповідає наперед визначеним часовим, ресурсним та трудовим потребам забезпечення процесу ухвалення та втілення рішення.

8. Досліджено моделювання як засіб підтримки прийняття управлінських рішень. Запропоновано когнітивну модель, як засіб процесу прийняття управлінських рішень у публічній службі, що є єдиним систематизованим способом побачити майбутній варіант з можливістю визначити потенційні наслідки альтернатив, проте це уможливорює їхнє об'єктивне порівняння. Основними етапами моделювання визначено: когнітивний (пізнавально-цільовий), що передбачає структурування даних про об'єкти, які досліджуються, і оточення при використанні вдосконаленого PEST аналізу та SWOT аналізу; створення когнітивних моделей рішення, що має управлінський характер; сценарне вивчення ознак, що є передумовами проблеми; розроблення управлінської стратегії через ситуацію навколо об'єктів; коригування моделі при колективному обговоренні; пошук і обґрунтування стратегій досягання цілей в ситуаціях, що є стабільними або динамічними; розроблення програми втілення прийнятих управлінських рішень за допомогою моделювання, імітаційного характеру.

9. Запропоновано шляхи забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень, серед яких: наповнення новітнім змістом і покращення управлінських функцій і їх завдань згідно з умовами нашого часу; розробка інноваційних інструментів розвитку технологічних засобів, якими оперує менеджмент; інституційно-інформаційне забезпечення і супроводження розробки та втілення технологій управлінського характеру; розвиток і вдосконалення організаційних складників управлінської структури, що включає зокрема організаційні схеми, організаційні процеси й організаційні методи втілення технологій інноваційного характеру та інструментарій прийняття рішень управління; організаційне впорядкування співзв'язків прямого і зворотного впливів між складниками управлінської системи; кадрове забезпечення і побудова оптимальної взаємодії спеціалістів управлінської системи; методологічне забезпечення здійснення аналізу, оцінки роботи і моніторинг інновацій; визначення якісного рівня результату функціонувань систем, які є керованими і вклад управлінської діяльності у цей процес; вдосконалення фінансово-економічної бази і обґрунтування видатків на діяльність управлінських систем.

10. На основі проведеного дисертаційного дослідження запропоновано наступні рекомендації для оптимізації механізмів прийняття управлінських рішень:

– Верховній Раді України: розробити нормативно-правовий акт державного рівня щодо вимог до кандидатів на посади публічної служби та критерії відповідності посадовців займаній посаді за принципом результативності виконання посадових обов'язків; внести зміни до Закону України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу» щодо засад працевлаштування службовців районних адміністрацій, вивільнених у зв'язку з проведенням реформи децентралізації та відбору фахівців в апарати

і служби об'єднаних територіальних громад із метою удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень на місцях;

– Національному агентству України з питань державної служби: розробити та затвердити програму індивідуальних планів професійного зростання державних службовців; реформувати систему оплати праці державних службовців та розробити ефективний мотиваційний механізм у контексті стимулювання саме критерію результативності прийнятих рішень; відновити та удосконалити методологію конкурсного відбору на державну службу; створити кадровий резерв для вчасного коригування механізму прийняття управлінських рішень у публічній службі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Мальцева А.М. Стан функціонування механізмів прийняття управлінських рішень публічних службовців. *Держава та регіони. Серія: державне управління*. 2019. № 4. С. 41-45.

2. Мальцева А.М. Інструменти забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2019. № 3. С. 79-84.

3. Мальцева А.М. Середовище функціонування механізмів прийняття рішення у публічній службі. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 7 (9). URL: <http://box5800.temp.domains/~ipkeduua/holovna-7/>

4. Мальцева А.М. Суб'єкти прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. *Економіка та держава. Серія: державне управління*. 2019. № 4 (12). С. 70-74.

5. Мальцева А.М. Розробка та реалізація управлінського рішення у сфері публічної служби на сучасному етапі розвитку України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 93-100.

Статті в зарубіжних виданнях

6. Maltseva A.M. Procedure for administrative management decision in the public service. *Virtus: Scientific Journal*. 2019. № 37. 2019. P. 253-255.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

7. Мальцева А.М. Прийняття управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірник матеріалів доповідей та тез інтернет-конференції* (м. Київ, 18 квітня 2019 року) / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 140-143.

8. Мальцева А.М. Значення управлінських рішень в публічній службі. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : матеріали II наук. практ. семінару (м. Дніпро, 2019 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С.33-36

9. Мальцева А.М. Особливості функціонування механізмів прийняття рішення у публічній службі. *Проблеми розвитку науки в контексті трансформацій суспільства*: матеріали науково-практичної конференції

(м. Полтава, 30-31 серпня 2019 р.). Херсон : Видавництво «Молодий вчений», 2019. С. 31-33.

10. Мальцева А.М. Організація прийняття управлінських рішень в сфері публічної служби. *Наука та сьогодення: матеріали участі у III Міжнародній науково-практичній конференції* (м. Київ, 30-31 серпня 2019 р.). С. 7-9.

11. Мальцева А.М. Порядок прийняття управлінського рішення у сфері публічної служби. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of I International Scientific and Practical Conference Sofia* (Bulgaria, 18-20 September 2019). С. 15-21.

АНОТАЦІЯ

Мальцева А.М. Оптимізаційні механізми прийняття управлінських рішень в публічній службі. На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2020.

У дисертації вирішене актуальне наукове завдання, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Удосконалено теоретичний підхід до трактування поняття «управлінське рішення», під яким запропоновано розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми, який передбачає цілеспрямований аналіз ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів, відповідно до цілей головної системи управління. Запропоновано когнітивне моделювання як засіб процесу прийняття управлінських рішень у публічній службі, що є єдиним систематизованим способом побачити майбутній варіант із можливістю визначення потенційних наслідків альтернатив, що уможливорює їхнє об'єктивне порівняння. Виділено основні напрями оптимізації інструментів із забезпечення ефективної організації технології ухвалення рішень управлінського характеру.

Ключові слова: держава, управління, державне управління, державний менеджмент, управлінські рішення, прийняття управлінських рішень, публічна служба.

ANNOTATION

Maltseva A.M. Optimization mechanisms of decision-making in public service. On the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate of Science Degree in Public Administration, specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration. Institute for Training of Public Employment Service of Ukraine. Kyiv, 2020.

In the dissertation the actual scientific problem is solved, which consists in theoretical and methodological substantiation of mechanisms of decision making in public service and development of practical recommendations for their

improvement. The theoretical approach to the interpretation of the concept of "management decision" has been refined, in which it is suggested to understand the choice of the subject of management by an alternative way of solving a problem, which involves a purposeful analysis of the situation and factors that influence its course, as well as the formation of methods, tools and tools, respectively. to the goals of the main management system. Cognitive modeling has been proposed as a tool for the public service decision-making process, which is the only systematic way of looking at a future option to identify the potential consequences of alternatives that allow them to be objectively compared. The main stages of modeling are defined: cognitive (cognitive-target), which involves the structuring of data on the objects under study and the environment using advanced PEST analysis and SWOT analysis; creation of cognitive models of the decision having managerial character (formalization of the data obtained during the cognitive structuring process); scenario study of the signs that are the prerequisites of the problem; development of management strategy through the situation around the objects; collective model adjustment; finding and justifying strategies for achieving goals in situations that are stable or dynamic; development of the program of implementation of the made management decisions by means of modeling, simulation character.

Keywords: state, management, public administration, public management, administrative decisions, decision making, public service.

ANNOTATION

Maltseva A.M. Optimisation mécanismes de prise de décision dans la fonction publique. Sur les droits du manuscrit.

Thèse pour un candidat à un diplôme scientifique en administration publique, spécialité 25.00.02 - mécanismes de l'administration publique. Institut de formation du service public de l'emploi de l'Ukraine. Kiev, 2020.

Dans la thèse, le problème scientifique réel est résolu, qui consiste en une justification théorique et méthodologique des mécanismes de prise de décision dans le service public et le développement de recommandations pratiques pour leur amélioration. L'approche théorique de l'interprétation du concept de "décision de gestion" a été affinée, dans laquelle il est suggéré de comprendre le choix du sujet de gestion par une autre manière de résoudre un problème, qui implique une analyse ciblée de la situation et facteurs qui influencent son cours, ainsi que la formation de méthodes, d'outils et d'outils, respectivement. aux objectifs du système de gestion principal. La modélisation cognitive a été proposée comme un outil pour le processus décisionnel de la fonction publique, qui est la seule manière systématique d'envisager une option future pour identifier les conséquences potentielles d'alternatives permettant de les comparer objectivement. Les directions de base de l'optimisation des outils pour assurer l'organisation efficace de la technologie de la prise de décision de caractère managérial, qui devraient être présentées.

Mots clés: état, gestion, administration publique, gestion publique, décisions administratives, prise de décision, service public.

Підписано до друку 30.10.2020
Формат 148x210 мм. Обл.-вид.арк. 0,9.
Наклад 100 прим.

Свідоцтво серії ДК № 1805 від 25.05.2004
Віддруковано з оригінал-макета в Інституті підготовки кадрів державної
служби зайнятості України
03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, тел. (044) 536 -14-85