

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.5>

УДК 354:004

Я. С. Коваль,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Ya. Koval,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of International Management, State university of trade and economics,
Kyiv, Ukraine*

GENERAL CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATIVE DECISION- MAKING MODELS IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE

Динамічність зовнішнього середовища вимагає від державних організацій постійного пошуку нових технологій формування управлінських рішень. Крім того щоб навчитися приймати оптимальні управлінські рішення, необхідно розуміти процес їх прийняття, вміти відмежовувати управлінські рішення від суміжних категорій, таких як державно-управлінські рішення, процесуальні рішення, розуміти хто може бути суб'єктом прийняття управлінських рішень, аналізувати переваги прийняття одноособових, колегіальних та колективних рішень При цьому необхідно розуміти, що на процес прийняття управлінських рішень впливають зовнішні і внутрішні фактори, тому варто

знати вимоги до прийняття якісних управлінських рішень та керуватися ними у своїй діяльності. Складний комплекс досліджень, від реалізації результатів яких залежить підвищення ефективності державного управління, передбачає розв'язання широкого кола специфічних наукових і практичних завдань. При цьому успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому жорстко прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, виконавців, загальні і проміжні результати рішення тощо.

Отже, питання дослідження моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України є актуальним. У статті узагальнено основні фактори впливу на прийняття управлінських рішень. Виокремлено та проаналізовано три основні моделі прийняття рішень. Сформульовано два ключових поняття поведінкової моделі за Г. Саймоном. Визначено основні фактори та підходи, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Запропонована послідовність етапів інтуїтивного механізму формування управлінського рішення.

The dynamism of the external environment requires state organizations to constantly search for new technologies for the formation of management decisions. In addition, in order to learn how to make optimal management decisions, it is necessary to understand the process of making them, to be able to distinguish management decisions from related categories, such as state-management decisions, procedural decisions, to understand who can be the subject of making management decisions, to analyze the advantages of making individual, collegial decisions and collective decisions. For effective management, each manager must understand that the process of making management decisions is influenced by external and internal factors, therefore it is necessary to know the requirements for making high-quality management decisions and be guided by them in their activities. A complex set of studies, the implementation of the results of which depends on increasing the efficiency of public administration, involves solving a wide range of specific scientific and practical tasks. It is worth remembering that the successful implementation of a management decision is based on a clear action plan, which strictly prescribes the content of the works, the sequence of their execution, the necessary time and resources, quality requirements, executors, general and intermediate results of the decision, etc.

However, the available opportunities for ensuring the balanced development of Ukraine and its regions, improving the quality of life of people are insufficiently implemented, which necessitates a certain reformatting of the state administration system, which must use new approaches in the technology of forming management decisions of executive authorities. At the same time, weak management of reforms, underdevelopment of coordination and agreement, as well as scientific support can be a significant drawback.

Therefore, the question of researching models of management decision-making in the state authorities of Ukraine is relevant. The article summarizes the main factors influencing management decision-making. Three main models of decision-

making are distinguished and analyzed. Two key concepts of the behavioral model according to H. Simon are formulated. The main factors and approaches that influence the process of management decision-making are determined. The proposed sequence of stages of the intuitive mechanism of management decision formation.

Ключові слова: модель, управлінські рішення, управлінська діяльність, органи державної влади, технологія прийняття управлінських рішень.

Keywords: model, management decisions, management activity, state authorities, management decision-making technology.

Постановка проблеми. Процеси прийняття управлінських рішень займають центральне місце в управлінській діяльності на різних рівнях (національному, регіональному, та рівні суб'єктів господарювання), тому що саме вони в найбільшій мірі визначають зміст цієї діяльності та її результати.

Управлінське рішення – центральна ланка управлінського циклу, продукт аналізу, прогнозування, обґрунтування і вибору альтернативи, виконаних на основі переробки інформації особою, що приймає рішення. Управлінське рішення має ряд характеристик, однією з яких є його якість. Саме від якості процесу прийняття управлінських рішень залежать кінцеві результати діяльності. Останнім часом проблемам якості прийняття управлінських рішень приділяється все більше уваги тому доцільно розглянути загальні характеристики моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «управлінське рішення» є предметом вивчення багатьох сучасних іноземних та українських дослідників, але розмаїття визначень потребує наукового узагальнення. Питанню прийняття управлінських рішень приділяло увагу багато дослідників, серед яких можна назвати основних: М. Мескон, В. Бакуменко, Ф. Тейлор, Н. Чумаченко, А. Дегтяр, А. Чопенко. Разом з тим, не можна говорити, що аспекти організації прийняття рішень саме для економіки України досліджені в повній мірі, це полягає в тому, що фактори і стан економіки в нашій країні мають здатність змінюватись.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження загальних характеристик моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України та надання пропозицій щодо їх практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі управління в Україні використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати й ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління. Під ними розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які вживаються для постановки й досягнення мети.

Умови, в яких приймаються управлінські рішення, полягають у тому, що будь-які зміни в організації підлягають визначеним закономірностям, а отже, формують цілий ряд чинників, що визначають процес прийняття управлінських рішень: зміст змін; доцільність упровадження тих чи інших інновацій; форми, характер, діапазон передбачуваних змін; ставлення керівника до інновацій.

На формування управлінських рішень органу виконавчої влади має вплив багато різноманітних факторів. До найважливіших з них відносимо:

1) ступінь ризику – фактор, завдяки якому існує імовірність прийняття неправильного управлінського рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію;

2) час – з дефіцитом якого керівник обмежує свої можливості достовірно проаналізувати усі можливі альтернативи ухвалення управлінського рішення;

3) ступінь підтримки керівника колективом – цей фактор враховує те, що нових керівників сприймають не відразу. Якщо взаєморозуміння і підтримки підлеглих не вистачає, то проблему потрібно вирішувати за рахунок 9 своїх особистих рис;

4) особисті якості керівника – здібність керівника до формування вірних управлінських рішень, незалежно від того, як приймаються рішення і як відповідає за них керівник;

5) політика організації – вплив суб'єктивних факторів (статус, влада, престиж, легкість виконання) при формуванні того чи іншого управлінського рішення органу виконавчої влади [1].

Кінцевим результатом формування рішення органу виконавчої влади є саме управлінське рішення, яке є первинним, базовим елементом процесу управління, завдяки якому функціонує організація за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення органу виконавчої влади є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, складає основу реалізації кожної функції менеджменту, є важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень (рис. 1).

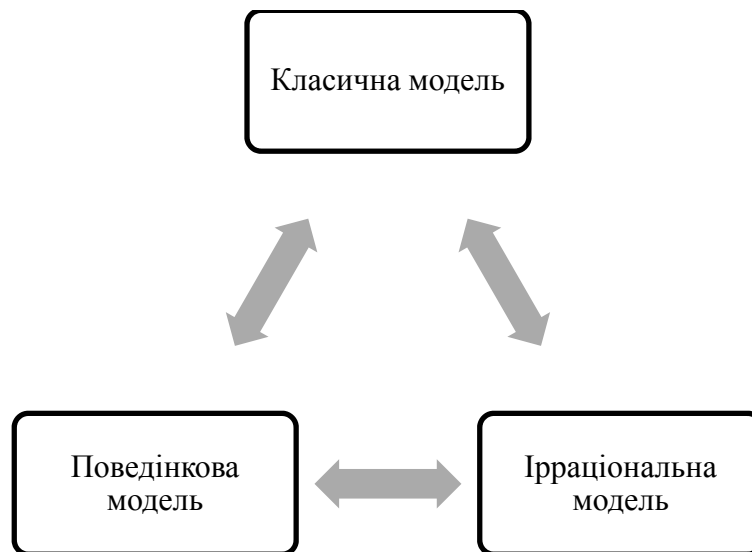


Рис. 1. Моделі прийняття управлінських рішень
Джерело: сформовано автором на основі [2]

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що посадова особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету. Усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основною характеристикою класичної моделі є те, що особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків [3].

Мотиваційна природа людини, її цінності та потреби з часом змінюються. Тому і структура мотивів трудової діяльності повинна постійно переглядатися:

– має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості. При зміні структури мотивів на першому місці повинні опинитися ті, що мають максимальний вплив на виробничі результати. Далі йдуть ті мотиви, що сприяють покращенню іміджу, а також ті, що знижують плинність кадрів;

- завжди має на меті максимізацію результатів діяльності організації [4].

Класичний підхід до формування управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури та виконанні обов'язкових дій згідно наступних етапів:

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає аналізу та розв'язання.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив – на цьому етапі необхідно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми. Такі обмеження суттєво звужують можливість формування оптимальних рішень.

3. Прийняття рішення – це вибір альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками, розробка та оцінювання альтернативних рішень.

4. Реалізація рішення – на цьому етапі вживаються заходи для конкретизації управлінського рішення та доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення - виявлення відхилень та внесення поправок, завдяки яким управлінське рішення реалізовується повністю [5].

Керівник, що приймає рішення, повинен чітко розуміти кінцеву мету своїх дій та обов'язково мати уявлення щодо їх позитивного ефекту, мати вичерпну

інформацію та об'єктивні альтернативи результатів рішення. У реальній діяльності найчастіше виникають ситуації, коли при прийнятті управлінських рішень керівник не володіє інформацією стосовно обставин, що склалися, а також стосовно альтернативних варіантів рішень та їх наслідків. У такому разі прийняття рішень здійснюється за поведінковою моделлю.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Характерними ознаками поведінкової моделі є те, що особа, яка приймає рішення: не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

- поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов [6].

Прагнення «досягти задоволеності» може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив;

- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

– можливе також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Вона найчастіше застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішення проблем в умовах дефіциту часу.

Варто також назвати ті фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- особисті якості керівника;
- поведінка керівника;
- середовище прийняття рішень (визначеність та ризик);
- інформаційні обмеження (зростання витрат на отримання додаткової інформації);
- взаємозалежність рішень;
- готовність до можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії організації;
- процедури реалізації функцій управління [7].

Розвиток в Україні ринкових відносин веде до загострення конкуренції та збільшення економічних ризиків, тобто до таких явищ, яких економіка нашої держави не знала за часів колишньої адміністративно-командної системи. Саме тому, було б неприпустимою помилкою, обґрунтовуючи варіанти управлінських рішень, обминати можливу дію цих нових факторів. Прийняття рішення потребує балансу між вигодою, витратами та ризиком. Знизити ризик значною мірою допомагає системний аналіз – раціональна система послідовних операцій в аналізі конкретної ситуації.

Проте, ірраціональна модель може застосовуватися і в інших випадках. Керівник у своїй роботі повинен розрізняти рішення за видами, а організація в

цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень. Вчені виділяють ряд таких підходів (рис. 2).

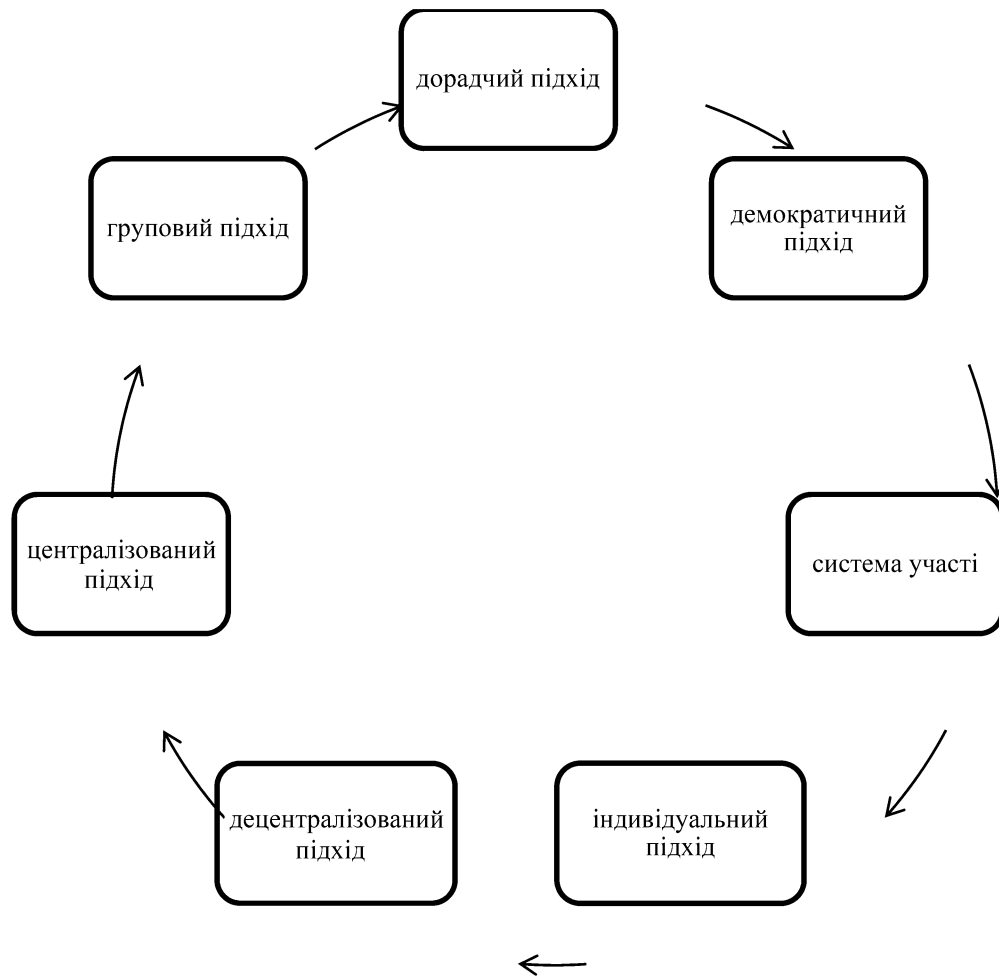


Рис. 2. Підходи до прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [8]

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більше число рішень приймалося головним управлінням. Навіть при надмірно централізованій системі деякі рішення можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні [9].

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. При даному підході менеджер середнього рівня, що був призначений спостерігати за виконанням робітниками своїх посадових обов'язків, мав би значно більшу свободу дій при вирішенні специфічних проблем, що виникають. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він накладає

більшу відповідальність та владу у прийнятті рішень працівникам із більш низьким рівнем управління.

У груповому підході до прийняття рішень менеджер, один або більше службовців, працюють разом над однією проблемою.

Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки одним менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо [10].

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну розміру премії, може запитати думку працівників, що отримують цю премію. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь в прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення.

Система участі пов'язана з груповим підходом до того, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; особа, що приймає рішення збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого-небудь в сам процес прийняття рішення.

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей до прийняття рішень, й шукає компроміс між усіма думками сторін.

Нині в економіці України використовуються різноманітні методи прийняття управлінських рішень. Проводиться аналіз та використання праць зарубіжних авторів. Так, В. Рульєв широко обґрунтовує два методи: раціонально-універсальний (або «кореневий метод») та інкрементальний метод («метод гілок») [11].

Перший передбачає, що особа, яка приймає рішення, визначає пріоритети й виділяє у зв'язку з цим альтернативи реалізації цілі. Для цього обирається найбільш оптимальне рішення.

Другий метод «гілок» передбачає послідовне обмеження в пошуку рішень і зосередження на малих кроках, які не дають змоги допуститися великих помилок. Цей метод спрощує процес прийняття і реалізації рішень. Відомі методи Р. Снайдерса (у галузі міжнародних відносин), А. Етціоні (змішано-скануючий метод прийняття рішень) дотримуються загалом системного підходу. І. Бутовська наголошує на необхідності враховувати офіційні й неофіційні фактори [12].

Для глибшого підходу до масштабних рішень, які пов'язані з великими проектами, пропонується система «аналіз вигод і витрат». Канадські експерти секретаріату Ради скарбниці Канади підготували відповідний довідник. У ньому зазначається, що аналіз вигод і витрат є процедурою, за допомогою якої оцінюють доцільність програми чи проекту методом порівняння вигод і витрат. У довіднику розкрито методи визначення пов'язаних з реалізацією проекту прямих і непрямих витрат і вигод, критерії їх порівнювання з урахуванням усіх чинників, що його ускладнюють. Також розроблено методику рейтингового управління, яка, за визначенням авторів, є концепцією «прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів у процесі реалізації функцій управління».

В основу цієї концепції покладено обчислення узагальненого рейтингу економічної системи за сукупністю показників її діяльності, а зміна рейтингу дає підстави для відповідних управлінських дій. Застосування на практиці всіх зазначених моделей та методів прийняття управлінських рішень дозволяє досягнути найбільш ефективних результатів діяльності, забезпечити конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки [13].

Незалежно від підходу, який обрала посадова особа органу виконавчої влади, що формує рішення, існує визначений механізм формування управлінських рішень органу виконавчої влади .

Найпростішим є інтуїтивний механізм формування рішень, який у спрощеному схематичному вигляді представлений на рис. 3.



Рис. 3. Послідовність етапів інтуїтивного механізму формування управлінського рішення

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Зміна стану висуває проблему. А потреба її усунення вимагає формулювання рішення. За інтуїтивним механізмом накопичений досвід керівника в формуванні рішень в аналогічних подібних ситуаціях і визначає саме рішення. Перевага інтуїтивного механізму – це швидкість формування рішень, а основним недоліком є значна імовірність помилки за невеликого досвіду, відсутність гарантій успіху.

На практиці на формування управлінських рішень впливають суб'єктивні та обмежуючі фактори. Сукупність таких факторів при формуванні рішень враховує поведінковий підхід, за якого особа, яка формує управлінське рішення:

- не володіє повною інформацією щодо ситуації формування рішення;
- не має повної інформації щодо можливих альтернатив;
- не здатна чи не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи [15].

Підсумовуючи вищезазначене, варто сказати, що в теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична (передбачає, що особа яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи), поведінкова (передбачає, що людина може прийняти раціональне рішення, але його раціональність може бути обмеженою із-за ряду

факторів), ірраціональна (передбачає, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються різноманітні альтернативи, найчастіше застосовується для вирішення проблем в умовах дефіциту часу).

Разом із тим важливим елементом при використанні будь-якої моделі є системний підхід, адже лише він може сприяти виробленню найефективніших методів планування та прийняття рішень в усіх сферах державного управління.

За результатами дослідження моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України було систематизовано основні підходи до прийняття управлінських рішень: дорадчий, демократичний, система участі, індивідуальний, децентралізований, централізований, груповий.

Висновки. Таким чином, складність завдань органів виконавчої влади при формуванні управлінських рішень потребує застосування системного підходу. Він покликаний сприяти виробленню найефективніших методів планування і прийняття рішень в усіх сферах державної діяльності. Ставиться початкове завдання отримання, вимірювання й врахування всієї інформації в повному обсязі, яка б фіксувала стан змін та шляхи розвитку об'єктів управління. Повинен бути взаємний зв'язок між інформацією та управлінським рішенням. Інформація є вихідним матеріалом для формування рішення. Кожне рішення потребує не простого збирання фактів, а й аналізу ситуації та можливого моделювання майбутнього стану. Важлива вимога, яка ставиться до управлінського рішення – це узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, строге дотримання суб'єктом управління наданих йому повноважень і прав.

Література

1. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник Державної служби України*. 2004. № 4. С. 38-44.
2. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. №99-100. С. 89-93.

3. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*. 2012. № 2. Т. 1. С. 22-25.
4. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 12-19.
5. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюпа М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 50-58.
6. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. вид. перероб. і доп. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.
7. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69) № 4. С. 67-72. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.
8. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
9. Бородянський Ю., Саєнко Ю. Аналіз соціальних ситуацій: міждисциплінарність, адекватність, інформаційна повнота. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2000. № 2. С. 33-42.
10. Савенко Г. В. Щодо питання визначення поняття та змісту євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 9. С. 130–132.
11. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
12. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування : навч. посібник. Київ : МАУП, 2005. 152 с.

13. Білозерська Т. О. Реформування публічної адміністрації в Україні як крок до європейської інтеграції. *Форум права*. 2013. № 2. С. 11-18.
14. Дегтяр А. О., Степанов В. Ю., Тарабан С. В. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія / за заг.ред.А. О. Дегтяра. Харків : «С.А.М.», 2010. 276 с.
15. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід : монографія. Київ : Фенікс, 2011. 268 с.

References

1. Vyshnevskiy, A. and Khmelnytska, O. (2004), “Application of the competency model and profiles for personnel management in the civil service system”, *Visnyk Derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 4, pp. 38-44.
2. Pryimak, V. (2008), “Implementation of management decisions: a process approach”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, №99-100, pp. 89-93.
3. Babchynska, O. I. and Sobchuk, S. I. (2012), “The latest methods of making management decisions and their features in the economy of Ukraine”, *Vinnytskyi torhovelno-ekonomichnyi instytut KNTEU*, vol. 2, vol. 1, pp. 22-25.
4. Naidiuk, S. V. (2015), “The essence of the process of making managerial decisions in the state administration”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9 (23), pp. 12-19.
5. Tsiutsiura, S. V. Kryvoruchko, O. V. and Tsiutsiupa M. I. (2012), “Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision-making”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 9, pp. 50-58.
6. Saimon, H. (2001), *Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii* [Administrative behavior: The study of decision-making processes in organizations performing administrative functions], ArtEk, Kyiv, Ukraine, 392 p.

7. Kovryha, O. S. (2019), "The process of making managerial decisions in public administration", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 67-72. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.
8. Cherednyk, V. A. (2016), "The theoretical essence of the concept of "management decision" and the classification of management decisions", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 31(1), pp. 189-193.
9. Borodianskyi, Yu. and Saienko, Yu. (2000), "Analysis of social situations: interdisciplinary, adequacy, completeness of information", *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, vol. 2, pp. 33-42.
10. Savenko, H. V. (2016), "Regarding the issue of defining the concept and content of European integration processes", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, vol. 9, pp. 130–132.
11. Ruliev, V. A. and Hutkevych, S. O. (2011), *Menedzhment* [Management], Tsentr uchbovnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
12. Horbatenko, V. P. and Butovska, I. O. (2005), *Politychne prohnozuvannia* [Political forecasting], MAUP, Kyiv, Ukraine.
13. Bilozerska, T. O. (2013), "Reforming public administration in Ukraine as a step towards European integration", *Forum prava*, vol. 2, pp. 11-18.
14. Diehtiar, A. O. and Stepanov, V. Yu. and Taraban, S. V. (2010), *Upravlinski rishennia v orhanakh derzhavnoi vlady* [Management decisions in state authorities], "SAM", Kharkiv, Ukraine.
15. Babinova, O. O. (2011), *Derzhavna rehionalna polityka i rehionalnyi rozvytok: suchasni realii Ukrainy ta yevropeiskyi dosvid* [State regional policy and regional development: modern realities of Ukraine and European experience], Feniks, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2022 р.