

УДК 354:004.738

Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні

С.В. НАЙДЮК

Академія митної служби України, м. Дніпропетровськ, Україна,
E-mail: stas.naidiuk@gmail.com

Авторське резюме

У даній статті з метою досягнення відповідності сучасній практиці було розглянуто сутність процесу ефективного прийняття управлінського рішення в державному управлінні, також уточнено сутності наукових категорій «рішення» та поняття «управлінське рішення» як творчий процес, який певним чином поєднує математичний підхід, логіку, психологію, емоції, волю, інтерес, мотивацію і функціональні обов'язки керівника.

Запропоновано визначення категорії «прийняття управлінського рішення» - це процес початок якого настає з моменту виникнення проблеми, яку потрібно вирішити та завершується вибором рішення (дії), спрямованої на вирішення проблеми. Розглянуто фактори, що впливають на сам процес прийняття управлінського рішення. Проаналізовано розширене і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні, фактори впливу на цей процес. Розглянуто основні моделі прийняття рішень та причини виникнення управлінських проблем.

Ключові слова: рішення, прийняття рішення, процес прийняття управлінського рішення в державному управлінні, процес управління, оптимальне управлінське рішення в державному управлінні, управлінські проблеми.

The essence of management decision making in government

S.V. NAIDIUK

Ukrainian academy of customs, Dnipropetrovsk, Ukraine,
E-mail: stas.naidiuk@gmail.com

Abstract

In this article, in order to achieve compliance with current practice was the essence of the process of effective management decision in government also clarified the nature of scientific categories of "decision" and the term "management decision" as a creative process that somehow combines mathematical approach, logic, psychology, emotion, will, interest, motivation and the functional responsibilities of the head.

A definition of the "management decision" - the beginning of a process which begins from the moment the problem to be solved and completed selection decisions (actions), aimed at solving the problem. The factors that affect the process of management decision. Extended analyzes and narrow understanding of decision-making in the management, influence on this process. The basic model of decision-making and causes administrative problems.

Keywords: decisions, making decisions in government, decision management, decision process management, optimal management decision in government, management problems.

Постановка проблеми. У контексті реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія), затвердженої Указом Президента України від 12.01.2015 № 5, постає нагальна потреба у підвищенні

ефективності управлінських рішень у державному управлінні.

У системі державного управління перед суб'єктами управління постає ряд ситуацій, пов'язаних з необхідністю цілеспрямо-

© С.В. Найдюк, 2015

ваного вибору певного варіанта поведінки, вчинку, акта, дії тощо із безлічі можливих альтернативних варіантів у конкретній ситуації.

Але розбіжності у трактуванні самого поняття «управлінське рішення» приводять до неоднозначних дій у процесі його розробки і прийняття. Отже, перед тим, як приймати ефективне управлінське рішення, суб'єкт управління має розуміти сутність даного поняття.

Мета дослідження. Уточнення сутності наукових категорій «рішення» та «управлінське рішення» для досягнення їх відповідності сучасній практиці та з'ясування сутності процесу прийняття управлінського рішення.

Аналіз досліджень та публікацій. Поняття «рішення» та «управлінське рішення» є предметом вивчення багатьох сучасних іноземних та українських дослідників, але розмаїття визначень потребує наукового узагальнення.

Більшість науковців дотримуються точки зору щодо розгляду сутності зазначених понять, як творчого вибору серед множинності альтернативних варіантів. Такий погляд поділяють Абчук В.А., Василенко В.А., Завадський Й.С., Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В., Осовська Г., Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Фатхутдінов Р.А. [1, 3, 4, 7, 8, 12, 14]. Наголос на вплив керуючої системи на керувану роблять у своїх роботах Бакуменко В.Д., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Колпаков В.М., Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В., Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Смирнов Е.А. [2, 5, 6, 7, 10, 13]. Такі науковці, як Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. розглядають також управлінське рішення як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керуваного об'єкта [10].

Виклад основного матеріалу. Отже, на основі існуючих поглядів на розуміння сутності понять «рішення» та «управлінське рішення» спробуємо розглянути сутність процесу прийняття управлінського рішення в державному управлінні.

Абчук В. А. розглядає «рішення» як вибір управлінцем найкращого варіанта дій з множинності можливих [1].

Бакуменко В.Д. та його послідовники пропонують вживати окремий термін «державно-управлінське рішення» для виокремлення певного класу управлінських рішень, основними ознаками яких є спрямованість

на вирішення проблем державного рівня; прийняття їх вищими або центральними органами державної влади; належність до державно-управлінських відносин; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень, програмно-цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; формування на їх основі державно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [2].

Василенко В.А. вважає, що у загальному випадку поняття «управлінське рішення» найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми [3].

Завадський Й. С. [4] трактує наступним чином визначення поняття рішення [від англ. - Decision] – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається, як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [5] запропонували у наступному вигляді визначення поняття управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану.

Колпаков В.М. [6] вважає, що управлінське рішення - це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регуляторну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють

рішення, оформлений у вигляді документа.

Королев Ю. Б., Коротнев В. Д., Кочетова Г. Н. [7] запропонували таке визначення поняття управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Осовська Г. [8] вважає, що управлінське рішення - це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [9] наголошують, що поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: на виробництві, у сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

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

Поняття «управлінське рішення» розглядається авторами як результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [10] пропонують наступне визначення поняття управлінського рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У цьому зв'язку, управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керуваного об'єкта.

Семенов А. К., Набоков В. І. [11] дотримуються думки, що управлінське рішення - це знаходження певного варіанта дій за допомогою виявлення й оцінки альтернатив, здійснення цієї діяльності та її кінцевий результат.

Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. [12] розуміють поняття «рішення» як свідомий вибір того, як себе вести або мислити визначеним чином у даних обставинах. А поняття «управлінське рішення» – це вибір

альтернативи, що здійснює керівник у межах його посадових повноважень і компетенції; цей вибір спрямований на досягнення цілей організації. У ширшому розумінні управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Смирнов Е.А. [13] визначає поняття «рішення» як результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад, повної бездіяльності, розробка якої-небудь дії або вибір дії із набору альтернатив та її реалізації; а «управлінське рішення» як результат колективної творчої праці, який носить соціальний, суспільний характер. Управлінське рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керівної системи та аналізу інформації про її функціонування, що містить вибір цілі, програми та способів діяльності колективу по вирішенню проблеми або зміни цілі.

Фатхутдінов Р.А. [14] розглядає управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління. Імпульсом управлінського рішення він визначає необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозованих.

Хміль Ф. І. [15] пропонує наступне визначення поняття «управлінські рішення» – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

У науковій літературі існують два підходи у трактуванні процесу прийняття рішень в управлінні, а саме: у вузькому та розширеному розумінні цього поняття.

Процес вибору найкращого рішення з числа існуючих є поняття прийняття рішень у вузькому розумінні. Аналізуючи вузьке розуміння процесу прийняття рішень потрібно врахувати альтернативні (існуючі) варіанти прийняття рішень і те, що вони не виникають самі по собі. Сам процес прийняття рішення складається не лише з можливості вибору найкращого варіанта,

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

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

Прийняття рішення може здійснюватися у різних сферах життєдіяльності людини. Слід виокремити три основні види діяльності, які найбільш часто потребують прийняття рішень: 1) робота; 2) взаємовідносини; 3) управління матеріальними та грошовими коштами. Результати реалізації прийнятих рішень можуть впливати на людей, що оточують особу, яка приймає рішення. Рішення, прийняті людиною в приватному житті, як правило, пов'язані з інтересами дуже обмеженого кола оточуючих його людей, на відміну від рішень, прийнятих ним при виконанні своїх посадових обов'язків у процесі виконання функцій управління у складі установи, організації, в якій він працює.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності є рішення керівника – вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих. Тому прийняття рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії в вирішенні поставленого завдання в даній фактичній чи наперед запроєктованій ситуації.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо наступне визначення поняття «прийняття управлінських рішень» – це процес, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, що потрібно вирішити, та завершується вибором дії (рішення), спрямованої на вирішення суспільної проблеми.

Існує значна кількість факторів, що впливають на сам процес прийняття управлінського рішення. До основних належать такі:

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

2. Тривалість часу для прийняття рішення. У більшості випадків керівник не

має достатнього часу для здійснення аналізу всіх можливих варіантів рішень, враховуючи брак часу.

3. Ступінь підтримки колективом. Цей фактор враховує те, що нових керівників колектив сприймає не відразу, що негативно впливає на довіру при їх співпраці. Якщо підтримки і порозуміння колективу не вистачає, то проблему необхідно вирішувати за рахунок власних зусиль, що повинні сприяти успішному виконанню прийнятих рішень.

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

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

Завершальний результат прийняття рішень є саме управлінське рішення, що постає, як первісна складова процесу управління та забезпечує функціонування організації за рахунок взаємодії аспектів управління, формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних.

Управлінське рішення в загальному сенсі можна охарактеризувати наступними ознаками:

1) можливість приймати рішення із безлічі альтернативних (якщо відсутні альтернативи, то і немає вибору, а виходить, і немає рішення);

2) наявність визначеної мети, у разі відсутності мети вибір не вважається рішенням;

3) потреба вольового акту керівника при виборі рішення, так як керівник формує рішення через боротьбу власних мотивів та думок.

Але все ж, управлінське рішення – це творчий процес, який певним чином поєднує математичний підхід, логіку, психологію, емоції, волю, інтерес, мотивацію і функціональні обов'язки керівника. Варто мати на увазі й те, що керівник повинен приймати лише ті рішення, які знаходяться в межах його повноважень з урахуванням наявних у нього ресурсів. Якщо перед керівником постала проблема, вирішення якої потребує додаткового узгодження з керівниками вищої ланки чи іншими організаціями або потребує виділення додаткових ресурсів

(фінансових, матеріальних, часових та ін.), то управлінське рішення щодо такої проблеми приймається передчасно.

Якщо результати прийнятого керівником управлінського рішення не є очевидними та їх неможливо виміряти, то виникають деякі сумніви в оцінці реально досягнутих результатів. З метою успішної реалізації поставлених завдань, що передбачають прийняття управлінських рішень, необхідно враховувати наступне:

- виконавець повинен мати належну кваліфікацію, бути зацікавленим і мати можливість виконати поставлене завдання з максимальною результативністю, краще ніж інші (тобто, не завжди можливо доручити виконання того чи іншого завдання, що потребує прийняття рішення, за принципом займаної посади);

- виконавець повинен володіти необхідною інформацією або знати як дістати таку інформацію;

- виконавець повинен мати достатньо часу, аби виконати завдання (прийняти рішення) з високою якістю. Доречно згадати закон Максимена: «...завжди бракує часу, щоб виконати роботу як слід, але завжди знаходиться час для того, щоб її переробити».

Управлінське рішення є результатом складної системної діяльності людей за допомогою послідовних ітераційних процесів, що повинна відповідати функціям організації та розв'язувати завдання, що стоять перед нею.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та його підсистеми, а також важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції управління.

До основних моделей прийняття рішень теорії управління належать: класична, поведінкова, ірраціональна моделі.

Класична модель у процесі прийняття рішень спирається на поняття «раціональності». Передбачається, керівник, що приймає рішення, повинен бути абсолютно об'єктивним та логічним, мати чітко визначену мету, всі його дії повинні бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, класична модель прийняття рішень відповідає наступним характеристикам:

1) керівник, що приймає рішення, ставить перед собою чітко визначену мету прийняття рішення;

2) керівник, що приймає рішення, повністю володіє інформацією щодо ситуації прийняття рішення;

3) керівник, що приймає рішення, повністю володіє інформацією щодо всіх можливих варіантів (альтернатив) і наслідків їх реалізації;

4) керівник, що приймає рішення, спирається на раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

5) метою керівника, що приймає рішення, є вибір максимально результативного рішення для діяльності організації.

Враховуючи вищезазначене, умови класичної моделі мають бути визначені у достатній мірі. Володіючи повною інформацією, керівник має можливість вибирати альтернативу, що найкраще задовольняє потреби та вимоги організації. Проте насправді (у повсякденному житті) на процес прийняття рішення впливає велика кількість суб'єктивних та обмежуючих факторів, сукупність яких у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Основними характеристиками поведінкової моделі є:

1) керівник, що приймає рішення, не володіє достатньою інформацією щодо ситуації прийняття рішення;

2) керівник, що приймає рішення, не володіє достатньою інформацією щодо всіх можливих альтернатив;

3) керівник, що приймає рішення, не в змозі передбачити усі можливі наслідки кожної можливої альтернативи.

Враховуючи вищезазначені характеристики поведінкової моделі можна виділяти два ключових його поняття:

1) обмеженої раціональності, що базується на тому, що керівник приймає найбільш раціональне (на його думку) рішення, але раціональність такого рішення є обмеженою та теоретично завжди існує більш раціональне рішення ніж прийняте;

2) досягнення задоволення. Так як досягнути 100 % раціональності у процесі прийняття рішень теоретично неможливо, керівник бажаючи, щоб його сумніви (страх) щодо прийнятого найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального, у момент прийняття, рішення.

Намагання керівників «досягнути задоволення» обумовлене наступними причинами:

1) небажання ігнорувати власні інтереси, а саме: шукати нові альтернативи (більш раціональні та прийнятні для органі-

зації) рішення, коли вже існують рішення, що тою чи іншою мірою задовольняють;

2) керівник може бути нездатний оцінити досить велику кількість альтернативних рішень;

3) можливий вплив особистих, суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Іраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як керівник дослідив альтернативи усіх можливих рішень. Іраціональна модель найчастіше застосовується:

1) з метою вирішення принципово нових, нестандартних проблем, вирішення яких потребує значних невинуватих, на перший погляд керівника, зусиль;

2) з метою вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

3) коли керівник має достатньо повноважень, користується достатньою повагою чи авторитетом, аби нав'язати своє рішення.

Будь-яке управлінське рішення (навіть відмова від прийняття якого-небудь рішення) є комплексним актом, що включає правовий, соціальний, психологічний і інші акти.

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

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

З огляду на те, що важливу роль у рішенні відіграє вольовий фактор, особливо на стадії ухвалення остаточного рішення, можна сказати також, що це і психологічний акт.

З інформаційної точки зору рішення є результатом логічної обробки інформації. У процесі аналізу наявної інформації здійснюється вибір варіанта, найбільш близького до оптимального (на думку особи, що приймає рішення).

У всіх випадках оптимальне управлінське рішення припускає вибір найбільш раціонального варіанта розвитку організації, виробництва, суспільства, використання ресурсів, задоволення потреб, плану дій для рішення проблеми. Це передбачає тіс-

ний зв'язок рішення з аналізом конкретної ситуації, об'єктивною оцінкою труднощів і реальних можливостей керованого об'єкта. В остаточному підсумку ця творча, психологічна, вольова дія, спрямована на вибір кінцевої мети, програми, способів діяльності колективу організації за рішенням тієї або іншої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи аналізу інформації про її стан і впливу навколишнього середовища.

У будь-якому випадку не можна відкидати твердження «закон Гамперсона», що звучить так: «Імовірність одержання бажаного результату перебуває в прямій залежності від сили бажання». Ці бажання повинні бути поєднані з фізіологічними й психологічними можливостями керівника. Відомий фахівець в сфері управління Гамільтон Чарга дійшов висновку, що доцільність і ефективність діяльності, що нами здійснюється, прямо пропорційні тонкощам і точності нашого аналізу й безпомилковості нашого синтезу. Якщо наші синтетичні здатності слабші від аналітичних, то в нас виходять тільки академічні й теоретичні системи. Якщо ж ми будемо зневажати аналіз і формувати синтез без попереднього детального вивчення обстановки, то це дійсно може привести нас до практичного успіху, але успіх буде пов'язаний з безліччю загублених можливостей, і ми ніколи не досягнемо всіх тих результатів, яких ми могли б досягти».

Результативність (ефективність) управління залежить від комплексного застосування багатьох факторів і насамперед це якість моделювання процесу прийняття рішень і їхнього практичного втілення у житті. Але для того, щоб управлінське рішення було дієвим та ефективним, необхідно дотримуватися таких методологічних основ.

Об'єктом рішення завжди є яка-небудь проблема, тобто складне теоретичне питання або практична ситуація, які не дозволяють у даних умовах одержати бажаний результат.

Проблема завжди має певний зміст (що?); пов'язана з якимось конкретним місцем (де?); часом виникнення й рішення, частотою повторюваності (коли?); кількісними параметрами (скільки?); кількістю осіб, так чи інакше причетних до неї (хто?).

Причинами виникнення управлінських проблем найчастіше бувають:

- по-перше, невірні правила, умови діяльності організації, наприклад нереальні

плани, які в принципі не можна виконати;
- по-друге, помилкові вимоги до роботи і її результатів. Якщо вони завищені, люди будуть шукати проблему там, де її в дійсності немає, а якщо занижені, навпаки, недооцінять її небезпеку;

- по-третє, випадкові (а часом і навмисні) порушення в діяльності організації або окремого працівника;

- по-четверте, непередбачені обставини, наприклад стихійні лиха.

Проблеми розрізняються між собою по ряду підстав.

Насамперед мова йде про ступінь важливості. Так, важливі проблеми, наприклад нестача засобів для інвестицій або застаріла структура виробничого апарату, роблять вплив не тільки на поточне, але й на майбутнє становище організації. Разом з тим, від малозначних проблем, скажімо від відсутності грошей для своєчасної виплати премії, становище людини не зміниться.

Другою ознакою, що відрізняє одну проблему від іншої, можна вважати масштабність, що характеризується числом осіб, яких ці проблеми в тій або іншій мірі зачіпають або які їм доводиться вирішувати. Поняття масштабності досить відносне. Масштабна проблема для невеликої організації виявиться незначною для великої.

Проблеми також розрізняють за ступенем ризику, пов'язаного з їхнім існуванням. Він вимірюється ймовірністю появи небажаних наслідків, великого економічного або іншого збитку, що підриває стійкість організації або загрожує її існуванню.

Управлінські проблеми можна розрізняти також за ступенем чіткості їх формулювання, можливості структурування на окре-

мі елементи. Чіткість і структурованість проблем дозволяє описати їх за допомогою кількісних показників, а отже, застосувати для рішення математичні методи.

Проблеми можна розглядати й залежно від можливості їхнього рішення. Деякі (такі насправді не дуже багато) не можна вирішити в принципі (наприклад, створити вічний двигун); інші не можуть бути вирішені лише в даних умовах, скажімо, через нестачу засобів; для рішення третіх перешкод взагалі не існує.

Висновок. Отже, прийняття управлінського рішення в державному управлінні можна визначити як процес, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, яку потрібно вирішити та завершується вибором рішення (дії), спрямованої на вирішення суспільних проблем.

Результати управлінських рішень у сфері державного управління стосуються інтересів великої кількості людей, що вимагає їх ретельної й всебічної підготовки, на яку йде багато сил і засобів. Однак ці результати не завжди вдається здобути, оскільки не всі їхні фактори рівною мірою піддаються обліку й цілеспрямованому впливу, а реакції людей непередбачувані.

В сучасних умовах реформування українського суспільства перед наукою державного управління постає першочергове завдання розробки новітніх методик та процедур прийняття управлінських рішень у сфері державного управління із застосуванням е-технологій, які б базувалися на теоретичних розробках вітчизняних та зарубіжних науковців, що повинно стати перспективним напрямом подальших досліджень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Абчук В. А. Азбука менеджера / В. А. Абчук. – СПб СОЮЗ, 1998. – 235 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державноуправлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. К. : Видво УАДУ, 2000. – 328 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003 – 420 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Т. 1. – К. : Українськофінансовий Інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 640 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник // О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. — [2е изд., перераб. и доп.]—К.: МАУП, 2004. —504 с.
7. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М.: Колос С, 2007. –424 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
9. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : Навч. посіб. // Петруня Ю. Є., Гово-



- руха В. Б., Літовченко Б. В. та ін./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
10. Рудьєв В. А. Менеджмент. Навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
11. Семенов А. К. Основи менеджменту: Підручник // А. К. Семенов, В. І. Набоков. – 5е вид., Перераб. і доп. – М.: Видавничоторгова корпорація «Дашков і К». – 2008. – 556 с.
12. Скібіцька Л. І. Менеджмент. Навчальний посібник // Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
13. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 230 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1997. – 491 с.
15. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник / Ф. І. Хміль. – К. Вища школа, 1995. – 608 с.
16. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 № 5/2015 // Офіційний вісник України. – 2015. № 4. – стор. 8. – ст. 67.

REFERENCES:

1. *Abchuk V. A.* Azbuka menedzhera (ABC manager). – *SPb SOYuZ*, 1998. – 235 p.
2. *Bakumenko V. D.* Formuvannya derzhavnoupravlins'kykh rishen' : problemy teorii, metodolohiyi, praktyky : monohrafiya (Formation of state administrative decisions: problems of theory, methodology, practice: a monograph). К. : *Vydvo UADU*, 2000. – 328 p.
3. *Vasylenko V. A.* Teoriya i praktyka rozrobky upravlins'kykh rishen' : navchal'nyy posibnyk (Theory and practice of development management decisions: a tutorial). Kyiv, *TsUL*, 2003 – 420 p.
4. *Zavads'kyy Y. S.* Menedzhment (Management). – Vol. 1. – К. : *Ukrayins'kofinansovyy Instytut menedzhmentu i biznesu*, 1997. – 640 p.
5. *Kuz'min O. Ye.* Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk (Fundamentals of Management: textbook). – К.: *Akademvydav*, 2003. – 416 p.
6. *Kolpakov V. M.* Teoriya y praktyka prynyattya upravlencheskykh resheny (Theory and practice of decision-making). – К.: *MAUP*, 2004. – 504 p.
7. *Menedzhment v APK (Management in agriculture)*. – М.: *Kolos S*, 2007. – 424 p.
8. *Osovs'ka H. V.* Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk. Vydannya 3ye, pereroblene i dopovnene. (Principles of Management). – К.: «*Kondor*», 2006. – 664 p.
9. *Petrunya Yu. Ye.* Prynyattya upravlins'kykh rishen' : Navch. posib. (Decision-making). – К.: *Tsentr uchbovoyi literatury*, 2011. – 216 p.
10. *Rul'yev V. A.* Menedzhment. Navchal'nyy posibnyk (Management. Tutorial). – К.: *Tsentr uchbovoyi literatury*, 2011. – 312 p.
11. *Semenov A. K.* Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk (Principles of Management). – М.: *Vydavnychotorhova korporatsiya «Dashkov i K»*. – 2008. – 556 p.
12. *Skibits'ka L. I.* Menedzhment. Navchal'nyy posibnyk (Management). – К.: *Tsentr uchbovoyi literatury*, 2007. – 416 p.
13. *Smirnov E. A.* Razrabotka upravlencheskogo resheniya (Development of the administrative decision). – М.: *YuNITIDANA*, 2001. – 230 p.
14. *Fathutdinov R. A.* Proizvodstvennyy menedzhment. Uchebnik dlya vuzov (Production management). – М. *Banki i birzhi, YUNITI*. – 1997. – 491 p.
15. *Khmil' F. I.* Menedzhment: Pidruchnyk (Management). – К. *Vyshcha shkola*, 1995. – 608 p.
16. Pro Stratehiyu staloho rozvytku «Ukrayina 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 12 sichnya 2015 № 5/2015 (On the Strategy of Sustainable Development «Ukraine 2020»: Presidential Decree Ukraine from January 12, 2015 № 5/2015) // *Ofitsiyyny visnyk Ukrayiny*. – 2015. № 4. – stor. 8. – st. 67.

Найдюк Станіслав Васильович – аспірант

Академія митної служби України

Адреса: 49000, м. Дніпропетровськ, вул. Рогальова, 8

E-mail: stas.naidiuk@gmail.com

Naidiuk Stanislav Vasylievykh – postgraduate

Ukrainian academy of customs

Address: 8, Rohal'ova Str., Dnipropetrovsk, 49000, Ukraine

E-mail: stas.naidiuk@gmail.com