

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 2024_ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**на тему: «Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в
органах публічної влади»**

Виконав:

студент IV курсу, групи АМ-01

Дудченко Сергій Сергійович _____

Керівник:

професор кафедри теорії та практики управління,

д. наук з держ. упр., професор,

Ткачова Наталія Миколаївна _____

Рецензент:

старший викладач кафедри соціології, к. політ. н.,

Якубін Олексій Леонідович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Дудченко Сергій Сергійович

1. Тема роботи «Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади», керівник роботи Ткачова Наталія Миколаївна, професор кафедри теорії та практики управління, д. держ. упр., затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. №_____
2. Термін подання студентом роботи –
3. Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
4. Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - Вивчити сучасні теоретичні підходи до процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

- Описати основні етапи та моделі прийняття управлінських рішень.
- Обґрунтувати важливість підвищення ефективності управлінських рішень для розвитку системи публічного управління.
- Проаналізувати існуючі методи та інструменти оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади.
- Виявити основні проблеми та недоліки, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
- Дослідити вплив сучасних інформаційних технологій та методів стратегічного планування на ефективність управлінських рішень.
- Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 3 рисунки, 2 таблиці.

7. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024–23.04.2024	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024–30.04.2024	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024–12.05.2023	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024–21.05.2024	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024–30.05.2024	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024–02.06.2024	

7.	Попередній захист КР.	03.06.2024–04.06.2024	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024–06.06.2024	
9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024–12.06.2024	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	13.06.2024–14.06.2024	
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024–25.06.2024	

Студент

Сергій ДУДЧЕНКО

Керівник

Наталія ТКАЧОВА

АННОТАЦІЯ

Дудченко С.С. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. У роботі розглянуті теоретичні засади управлінських рішень та їх класифікація, процес прийняття рішень та моделі, а також фактори, що впливають на ефективність цих рішень. Досліджено сучасні тенденції в управлінні публічними органами, зокрема новітні підходи та інновації. Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади включає огляд існуючої практики, методи оцінки ефективності, аналіз конкретних прикладів та виявлення проблем та недоліків. Шляхи підвищення ефективності прийняття рішень включають використання сучасних інформаційних технологій, підвищення кваліфікації кадрів та розробку конкретних рекомендацій. Робота містить висновки щодо ключових аспектів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та рекомендації для органів публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, управлінські рішення, органи публічної влади, аналіз, теоретичні основи, моделі прийняття рішень, сучасні тенденції, інновації, оцінка ефективності, інформаційні технології, кваліфікація кадрів, штучний інтелект.

SUMMARY

Dudchenko S. Increasing the effectiveness of management decision-making in public authorities.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree under the educational and professional program «Administrative Management» in the specialty 281 Public management and administration. - National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to increasing the efficiency of management decision-making in public authorities. The theoretical foundations of management decisions and their classification, the decision-making process and models, as well as factors affecting the effectiveness of these decisions are considered in the work. Modern trends in the management of public bodies, including the latest approaches and innovations, are studied. Analysis of the effectiveness of management decision-making in public authorities includes a review of existing practice, methods of evaluating effectiveness, analysis of specific examples and identification of problems and shortcomings. Ways to improve the efficiency of decision-making include the use of modern information technologies, the improvement of personnel qualifications and the development of specific recommendations. The work contains conclusions on key aspects of improving the efficiency of management decision-making and recommendations for public authorities.

Keywords: public management, management decisions, public authorities, analysis, theoretical foundations, decision-making models, modern trends, innovations, performance evaluation, information technologies, personnel qualification, artificial intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	11
1.1. Поняття управлінських рішень	11
1.2. Класифікація управлінських рішень	12
1.3. Процес прийняття управлінських рішень	18
1.4. Фактори що впливають на прийняття управлінських рішень.....	24
Висновок до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	27
2.1. Особливості практики прийняття рішень в органах публічної влади.....	27
2.2. Методи оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади	32
2.3. Аналіз сучасного стану прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	36
2.4. Проблеми та недоліки у процесі прийняття рішень	38
Висновок до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	43
3.1. Пропозиції щодо Підвищення кваліфікації кадрів та система NHRDB.....	43
3.2. Заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій	47
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень в органах... ..	53
Висновок до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66
Додаток А. Класифікація управлінських рішень	66
Додаток Б. Рівні прийняття рішень	71
Додаток В. Виконання рекомендацій рахункової палати.....	72
Додаток Д. Структура порушень бюджетного та іншого законодавства за видами порушень.....	73
Додаток Е. База даних NHRDB	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у важливості та необхідності підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади в умовах сучасних викликів та змін. Ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на якість державного управління, задоволення потреб громадян, рівень довіри до державних інституцій, загальний соціально-економічний розвиток країни тощо.

Сьогодні немала кількість органів публічної влади стикаються з тими або іншими проблемами. Серед основних проблем можна виділити: бюрократизацію процесів, недостатню прозорість та підзвітність, низьку компетентність кадрів, недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та інструментів аналізу даних, фінансові та корупційні ризики. Ці проблеми призводять до низької ефективності та результативності управлінських рішень, що, в свою чергу, негативно впливає на розвиток держави та її інституцій.

Проблема підвищення ефективності управлінських рішень є актуальною як для теорії, так і для практики адміністративного менеджменту. У теоретичному контексті дослідження дозволяє виявити та систематизувати певну кількість сучасних підходів та методів, які сприяють підвищенню ефективності управління. Що є достатньо важливим для практики адміністративного менеджменту, адже дозволяє знайти сучасні методики та рішення, які можуть бути застосовані в органах державної влади для підвищення ефективності прийняття рішень.

Особливу актуальність дослідження набуває в сучасний період та завдяки сучасним викликам, таким як: пандемія COVID-19, військові дії, міграція населення тощо.

Таким чином, проведення даного дослідження є доцільним та своєчасним. Воно сприятиме покращенню як теоретичних знань, так і практичних навичок у сфері публічного управління і допоможе виявити нові можливості для

впровадження новітніх підходів і методів для покращення прийняття управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої автором досліджено сучасні підходи до прийняття управлінських рішень, аналіз існуючих проблем та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів в органах публічної влади.

Мета роботи безпосередньо визначається темою кваліфікаційної роботи – підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Дослідження спрямоване на виявлення проблемних аспектів сучасного процесу прийняття управлінських рішень та розробку практичних рекомендацій для їх вдосконалення.

Завдання дослідження:

- Дослідити сучасні теоретичні підходи до процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
- Проаналізувати основні етапи та моделі прийняття управлінських рішень.
- Обґрунтувати важливість підвищення ефективності управлінських рішень для розвитку системи публічного управління.
- Проаналізувати існуючі методи та інструменти оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади.
- Виявити основні проблеми та недоліки, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
- Дослідити вплив сучасних інформаційних технологій та методів стратегічного планування на ефективність управлінських рішень.
- Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження – це процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Цей процес є ключовим елементом системи публічного управління та адміністративного менеджменту, оскільки саме від нього залежить ефективність функціонування державних органів та задоволення потреб громадян.

Предмет дослідження – це методи, інструменти та механізми підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. В межах цього предмета дослідження розглядаються конкретні властивості та характеристики процесу прийняття рішень, такі як застосування сучасних інформаційних технологій, методів стратегічного планування, а також вплив компетентності кадрів та організаційної структури на результативність прийнятих рішень.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи дослідження:

- Теоретичного узагальнення – використовувався для аналізу існуючих теоретичних підходів та моделей прийняття управлінських рішень.
- Метод порівняння – застосовувався для порівняння різних методів та інструментів оцінки ефективності управлінських рішень.
- Аналіз і синтез – використовувалися для розгляду окремих компонентів процесу прийняття рішень та їх об'єднання в єдину систему.
- Метод структурного аналізу – дозволив визначити основні проблеми та недоліки в процесі прийняття управлінських рішень.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 68 сторінок. У роботі також містяться додатки, кількість яких становить 5, загальний обсяг додатків – 8 сторінок.

Список використаних джерел включає 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття управлінських рішень

Поняття «рішення» можна визначити як заздалегідь спланований план дій, спрямований на досягнення певної мети. Це активний процес, і він передбачає вибір одного або декількох варіантів з великої кількості можливих, ґрунтуючись на попередньому аналізі та оцінці.

В контексті публічного управління ключову роль відіграють управлінські (організаційні) рішення. На відміну від побутових рішень, які стосуються особистого життя, управлінські рішення орієнтовані на вирішення конкретних проблем та ситуацій в рамках організації, впливаючи на різні рівні її ієрархії та групи людей.

А отже, «управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління» [13, с. 2].

Управлінські рішення – це реакція на внутрішні та зовнішні фактори

Необхідність приймати управлінські рішення виникає як у відповідь на зовнішні, так і внутрішні фактори.

Зовнішні фактори можуть включати:

- Вказівки від вищого керівництва;
- Зміни в ринкових умовах;
- Необхідність налагодження співпраці з партнерами;

Внутрішні фактори можуть включати:

- Відхилення від планових показників;
- Виявлення проблемних моментів;

- Пошук нових можливостей;
- Порушення трудової дисципліни;

Управлінське рішення – це усвідомлена реакція на ці фактори, спрямована на вирішення проблем та досягнення поставлених цілей.

Важливим поняттям є «простір управлінського рішення». Він визначає межі, в рамках яких управлінці мають право приймати рішення. Вони повинні чітко усвідомлювати ці межі. Виконавці повинні розуміти найкращий спосіб виконання поставлених перед ними завдань. З наростанням досвіду та кваліфікації виконавців простір управлінського рішення може розширюватися. Після того, як менеджери визначили множину допустимих рішень, виконавці, які будуть їх реалізовувати, обирають найкраще з них.

Таким чином, управлінські рішення – це динамічний процес, який потребує співпраці як з боку менеджерів, так і з боку виконавців.

Багаторічний досвід застосування менеджменту сформував три фундаментальних правила прийняття управлінських рішень:

- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене [13, с. 2].

1.2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення можна поділити на велику кількість категорій, та класифікувати їх за сферою охоплення, тривалістю дій, рівнем прийняття, способом прийняття тощо. Вони вказані в табл. 1.1.

Табл. 1.1 Класифікація управлінських рішень [13, с. 9]

Критерії класифікацій управлінських рішень	Види управлінських рішень	Характеристика видів управлінських видів
За сферою охоплення	Рішення загально-організаційного рівня	Впливають на всі аспекти діяльності організації
	Рішення локального рівня	Спрямовані на вирішення локальних проблем
За тривалістю дій	Довгострокові рішення	Потребують значних часових та ресурсних витрат
	Короткострокові рішення	Спрямовані на вирішення поточних проблем
За рівнем прийняття	Рішення топ-менеджменту	Визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку організації. Впливають на всі рівні управління. Мають високий рівень відповідальності.
	Рішення менеджерів середньої ланки	Розробляють та впроваджують тактичні заходи. Забезпечують координацію роботи підрозділів. Оцінюються з точки зору відповідності стратегічним цілям.
	Рішення рядових виконавців	Спрямовані на безпосереднє виконання поставлених завдань.

		Забезпечують рутинну роботу організації. Оцінюються з точки зору ефективності та якості виконання.
за особливостями вирішуваних завдань	Запрограмовані управлінські рішення	Приймаються періодично у стандартних ситуаціях. Не потребують творчого підходу. Ґрунтуються на заздалегідь визначених правилах та процедурах.
	Незапрограмовані управлінські рішення	Виникають у нових та непередбачуваних ситуаціях. Потребують творчого підходу та аналітичного мислення. Не ґрунтуються на заздалегідь визначених правилах та процедурах.
	Компромісні рішення	Приймаються у ситуаціях коли неможливо знайти ідеальне рішення, яке б задовольняло всі інтереси. Потребують вміння вести переговори та знаходити спільну мову з зацікавленими сторонами. Ґрунтуються на прийнятті

		часткового задоволення потреб всіх сторін.
За раціональністю	Рішення, які ґрунтуються на інтуїції	Ґрунтуються на відчуттях та досвіді менеджера. Не потребують детального аналізу та обґрунтування. Можуть бути ефективними в простих та стандартних ситуаціях.
	Рішення, які ґрунтуються на судженнях	Ґрунтуються на знаннях, досвіді та логічному мисленні менеджера. Потребують певного аналізу та обґрунтування. Можуть бути ефективними в більш складних ситуаціях.
	Раціональні рішення	Ґрунтуються на науково-обґрунтованих даних та аналітичних методах. Потребують детального аналізу та обґрунтування. Можуть бути найефективнішими в складних та невизначених ситуаціях.
За способом прийняття	Одноосібні	Приймаються однією особою, яка має всю необхідну інформацію та повноваження.

		Не потребують обговорення з іншими людьми. Можуть бути ефективними в простих та стандартних ситуаціях.
	Колегіальні	Приймаються групою людей, яка має доступ до різних точок зору та експертизи. Потребують обговорення та консенсусу між членами групи. Можуть бути ефективними в більш складних ситуаціях, які потребують різних підходів.
	Колективні	Приймаються всіма членами колективу, які зацікавлені в рішенні даної проблеми. Потребують широкого обговорення та узгодження інтересів всіх учасників. Можуть бути ефективними в дуже складних ситуаціях, які мають велике значення для всього колективу.
За характером	Економічні	Забезпечення раціонального

		використання ресурсів та підвищення економічної ефективності діяльності організації.
	Технічні	Забезпечення безперебійної роботи обладнання та мінімізація простоїв. Впровадження нових технологій та модернізація виробничого процесу.
	Соціальні	Підвищення мотивації та згуртованості співробітників. Створення сприятливого мікроклімату в колективі. Вирішення конфліктних ситуацій та запобігання їм.
	Адміністративні	Розробка та впровадження організаційної структури. Визначення повноважень та відповідальності співробітників. Забезпечення інформаційного обміну та зв'язку між підрозділами.

1.3. Процес прийняття управлінських рішень

В цілому, процес прийняття рішення включає наступні кроки: визначте проблему, визначте обмежувальні фактори, розробити потенційні альтернативи, проаналізуйте та виберіть найкращі альтернативи, виконати рішення.

Першим кроком у процесі прийняття рішень є визнання або визначення проблеми та визнання того, що рішення необхідно прийняти. Важливо точно визначити проблему. Керівники можуть зробити це, визначивши проблему окремо від її симптомів. Вивчення симптомів допомагає наблизитися до першопричини проблеми.

Для того, щоб вибрати найкращу альтернативу і прийняти рішення, кожен керівник повинен мати ідеальні ресурси – інформацію, час, персонал, обладнання та матеріали. Але це ідеальна ситуація, яка не завжди можлива. Обмежуючий фактор — це щось, що заважає досягненню бажаної мети.

Визнання обмежувального фактора в даній ситуації дає змогу звужити пошук альтернатив і прийняти найкраще можливе рішення з наявною інформацією, ресурсами та часом.

Деякі методи розробки альтернатив:

Мозковий штурм, коли група працює разом, щоб генерувати ідеї та альтернативні рішення Техніка номінальної групи – це метод, який передбачає використання високо-структурованої зустрічі з порядком денним і обмежує дискусію або міжособистісне спілкування під час процесу прийняття рішень. Техніка Delphi, де учасники не зустрічаються, але керівник групи використовує письмові анкети для прийняття рішень.

Аналіз альтернатив це важливий етап у процесі прийняття рішень і, мабуть, найскладніший. Менеджери повинні визначити переваги та недоліки кожної альтернативи та зважити їх у світлі різних ситуацій, перш ніж прийняти остаточне рішення.

Після того, як альтернативи проаналізовано та оцінено, менеджер повинен вибрати найкращу. Керівнику необхідно вибрати альтернативу, яка дає

найбільшу перевагу, відповідаючи всім необхідним критеріям. Іноді вибір простий з очевидними перевагами, іноді оптимальним рішенням є поєднання кількох альтернатив. У моменти, коли найкраща альтернатива може бути неочевидною, менеджер використовує оцінки ймовірності, дослідження та аналіз, спираючись на свій досвід і судження.

Робота менеджерів не закінчується прийняттям рішень. Вони також несуть відповідальність за отримання сприятливих результатів від прийнятого та реалізованого рішення. Ефективність рішення можна зрозуміти за допомогою системи систематичної та наукової оцінки, яка забезпечує зворотній зв'язок про те, наскільки добре рішення виконується, які результати були отримані, а також які поправки та коригування були внесені для отримання запланованих результатів.

Для того щоб прийняти ефективне рішення, треба розуміти умови його прийняття:

1. Юридичні обмеження:

- Управлінець має право приймати лише ті рішення, які дозволені йому законодавством, статутом організації або розпорядженням вищого керівництва.
- Перевищення повноважень може призвести до негативних наслідків. Таких як скасування рішення, дисциплінарні стягнення, звільнення тощо.

2. Компетенція:

- Управлінець повинен володіти необхідними знаннями, навичками та досвідом для прийняття даного рішення.
- Він повинен розуміти суть проблеми, вміти її аналізувати та знати можливі варіанти її вирішення.
- Некомпетентність управлінця може призвести до прийняття неправильного рішення.

3. Інформаційна забезпеченість:

- Керівник повинен мати доступ до всієї необхідної інформації для прийняття даного рішення.

- Ця інформація повинна бути точною, актуальною та повною.
- Нестача інформації може призвести до прийняття необґрунтованого рішення, яке може не дати очікуваного результату.

4. Ресурсне забезпечення:

- Для реалізації прийнятого рішення повинні бути доступні необхідні ресурси.
- Це можуть бути фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, людські та інші ресурси.
- Відсутність ресурсів може призвести до неможливості виконання прийнятого рішення.

5. Відповідальність:

- Керівник буде нести відповідальність за наслідки прийнятого ним рішення.
- Він повинен бути готовим пояснити свої дії та виправити можливі помилки.
- Уникнення відповідальності може призвести до втрати авторитету та довіри до нього.

6. Контроль:

- За виконанням прийнятого рішення повинен бути встановлений контроль.
- Це дозволить вчасно виявити можливі відхилення від плану та вжити необхідних заходів для їх коректування.
- Відсутність контролю може призвести до недосягнення поставлених цілей.

Всі ці умови є взаємопов'язаними, і відсутність однієї з них може негативно вплинути на прийняте рішення в цілому.

Прийняття рішення – це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію. Коли все добре і працює за планом, керівник не потрібен, тому що

система функціонує сама по собі. Роль керівника стає актуальною, коли починається невизначеність, невідомість, ризик [2, с. 4].

Управлінське рішення – це не просто одномоментний вибір, а динамічний процес, що складається з трьох ключових стадій: підготовки, прийняття та реалізації.

1. Підготовка: фундамент для успішного вибору.

На цій стадії керівник стає дослідником, економістом, аналітиком, збираючи та обробляючи інформацію з різних джерел, як на макро, так і на мікрорівні. Цей економічний аналіз дає чітке розуміння ситуації, допомагаючи чітко сформулювати проблему, яку необхідно вирішити.

2. Прийняття: пошук оптимального шляху.

На цій стадії управлінець стає стратегічним мислителем, розробляючи та оцінюючи різні альтернативні варіанти вирішення проблеми. Багатоваріантні розрахунки, аналіз ризиків та можливостей – все це використовується для визначення критеріїв вибору оптимального рішення.

3. Реалізація: втілення задумів у життя.

На цій стадії керівник стає координатором, організовуючи та контролюючи процес реалізації прийнятого рішення. Він чітко доводить план дій до виконавців, забезпечує необхідними ресурсами та контролює хід виконання, щоб отримати бажаний результат.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення не як статичну команду, а як динамічний процес, де кожна стадія тісно пов'язана з іншими, забезпечуючи чітку логіку та послідовність дій. Це дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані, ефективні рішення, які ведуть до досягнення поставлених цілей.

Рішення які приймаються керівниками різняться за складністю та типом. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівні прийняття рішень (рис. 1.2), для кожного з яких керівник повинен володіти певними навичками:

Рутинний	Селективний	Адапційний	Інноваційний
• Той рівень, на якому прийняття рішень являє собою звичайну рутину	• Рівень який хоча і обмежує управлінця, але разом з тим потребує прояву ініціативи	• Рівень який спонукає керівника обирати творчі рішення, ставлячи перед ним перешкоди для подолання	• Рівень з найбільш складними проблемами. Він вимагає постійної уваги від управлінця

Рис. 1.2 Рівні прийняття рішень [13, с. 13]

Рутинний рівень. Керівник діє за заданою програмою, схоже на комп'ютер. Він розпізнає ситуації і реагує передбачувано. Його завдання - визначити ситуацію і почати відповідні дії. Проблеми виникають, якщо керівник не в змозі правильно розпізнати ситуацію, помиляється або діє нелогічно. Якщо керівник оцінює ситуацію правильно і діє розумно, він досягає очікуваних результатів. Творчий підхід на цьому рівні не потрібен, адже всі процедури вже визначені.

Селективний рівень. Керівник оцінює кілька можливих рішень і обирає найкраще. Його ефективність залежить від здатності вибрати найбільш ймовірне і прийнятне рішення. Важливо, щоб це рішення було економічним і ефективним.

Адаптаційний рівень. Тут використовуються перевірені методи разом з новими ідеями. Успіх керівника залежить від його ініціативності і здатності знайти нове рішення для старої проблеми.

Інноваційний рівень. Для успіху потрібен абсолютно новий підхід. Проблеми на цьому рівні часто складні і потребують нових методів та ідей. Керівник повинен розуміти несподівані проблеми і вміти адаптуватися до

змінних умов. Іноді для вирішення складних проблем може знадобитися створення нової науки чи технології.

Після того, як рішення прийнято, настає час його втілення в життя. Це складний процес, який включає в себе:

1. Доведення рішення до виконавців: Важливо чітко та зрозуміло пояснити всім зацікавленим сторонам що саме потрібно зробити, коли і як.
2. Планування узгодженої роботи виконавців: Необхідно визначити хто буде відповідати за кожен етап виконання та які ресурси їм потрібні, і як вони будуть співпрацювати.
3. Виконання рішення: На цьому етапі всі зацікавлені сторони повинні втілити план у життя.
4. Контроль процесу виконання рішення: Необхідно регулярно перевіряти, чи йде виконання за планом, чи дотримуються всі встановлені правила та норми.
5. Аналіз результатів та оцінка ефективності: Після завершення виконання рішення необхідно оцінити його результати.

Процес організації реалізації рішень вимагає координації між різними особами та командами. Багато людей, включаючи керівника, повинні бути зацікавлені і мотивовані в процесі реалізації рішення, щоб організувати людей таким чином, щоб максимізувати їхній потенціал. Цей етап включає в себе кілька етапів, необхідних для процесу реалізації рішення. Це включає створення детального плану дій, який мотивує та спрямовує команду до успіху. Менеджер повинен продумати конкретні дії, які втілять рішення в життя. Вкрай важливо розподілити права та обов'язки між учасниками, та побудувати комунікацію.

1.4. Фактори що впливають на прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень невід'ємно пов'язаний з іншими процесами в організації та зовнішнім середовищем, відчуючи вплив різних факторів.

Внутрішні фактори:

- Особисті оцінки керівника: Цінності та досвід менеджера значно впливають на його вибір. Рішення, прийняті однією людиною, можуть відрізнятися від рішень іншого менеджера в аналогічній ситуації.

Зовнішні фактори:

- Середовище прийняття рішення: Залежно від стану середовища, виділяють три типи умов:

Рішення зазвичай приймаються за однієї з трьох умов.

Визначеність: Рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник має достатньо інформації, щоб знати результат рішення до його прийняття. Керівник знає доступні альтернативи, а також умови та наслідки цих дій. Існує мало двозначності, а отже, відносно низька ймовірність прийняття неправильного рішення.

Ризик: Рішення приймаються в умовах ризику, коли результати не є визначеними, але ймовірність настання кожного результату відома. Рішення приймаються під загрозою, коли керівник має деяку інформацію, яка веде до прийняття рішення, але не знає всього і не впевнений або не усвідомлює наслідків. В умовах ризику менеджер може виявити корисним використання оцінок ймовірності. Тут досвід і/або інтелект менеджера дуже допомагають.

Невизначеність: Рішення приймаються в умовах невизначеності, коли ймовірність результатів невідома. Немає усвідомлення всіх альтернатив, а також результатів, навіть для відомих альтернатив. За таких умов менеджери повинні зробити певні припущення щодо ситуації, щоб забезпечити розумну основу для прийняття рішень. Інтуїція, судження та досвід завжди відіграють головну роль у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності [19, 1].

Ці умови базуються на обсязі знань, які має особа, що приймає рішення, щодо кінцевого результату рішення. Рішення менеджера залежить від ряду факторів, таких як знання, досвід, розуміння та інтуїція менеджера.

Прийняття управлінських рішень – це складний процес, який потребує ретельного аналізу та зважування багатьох факторів. Повертаючись до факторів, ними також можуть бути:

- Час і мінливе середовище: З плином часу ситуація може змінюватися, роблячи розроблені критерії оцінки альтернатив неефективними, а зібрану інформацію - неактуальною. Тому, при прийнятті довгострокових рішень, важливо постійно враховувати зміни в ситуації.
- Інформаційні обмеження: Інформація - один з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію складно або дорого. Від того, чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації, може залежати ефективність прийнятого рішення.
- Можливі негативні наслідки: Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.
- Взаємозв'язок рішень: В організації всі рішення тісно пов'язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим.

Висновок до розділу 1

Підводячи підсумки, Рішення – це заздалегідь спланований план дій, спрямований на досягнення певної мети. Воно передбачає вибір одного або кількох варіантів з багатьох можливих на основі аналізу та оцінки. В публічному управлінні управлінські рішення грають ключову роль, орієнтуючись на вирішення конкретних проблем та ситуацій в організації,

впливаючи на різні рівні ієрархії та групи людей. Управлінське рішення є вольовим актом втручання суб'єкта управління для виходу із певної ситуації, що базується на творчому пошуку шляхів і напрямів дій. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні фактори необхідності прийняття. По класифікації, управлінські рішення можуть ділитися за сферою охоплення, способом прийняття, раціональністю, тривалістю дій тощо. Процес прийняття управлінських рішень включає кілька ключових кроків: визначення проблеми, розробка та оцінка альтернатив, і вибір найкращого рішення. Керівники повинні враховувати обмежувальні фактори та використовувати методи на кшталт мозкового штурму чи техніки Delphi для генерації ідей. Остаточний вибір базується на аналізі переваг і недоліків кожної альтернативи. Ефективне управлінське рішення потребує розуміння кількох умов: юридичні обмеження, компетенція: Керівник повинен мати необхідні знання та навички для прийняття рішення, інформаційна забезпеченість, ресурсне забезпечення, відповідальність, контроль. Всі ці аспекти взаємопов'язані, і недотримання одного з них може негативно вплинути на кінцевий результат. Прийняття управлінських рішень залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають особисті оцінки керівника, тоді як зовнішні – умови прийняття рішень, такі як визначеність, ризик і невизначеність. Крім того, інші важливі фактори включають час і мінливе середовище, інформаційні обмеження, можливі негативні наслідки та взаємозв'язок рішень в організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості практики прийняття рішень в органах публічної влади

Прийняття рішень в органах публічної влади є складним і багатоступінним процесом, який вимагає врахування численних факторів і умов. Це пов'язано з різноманітністю органів, які виконують різні функції на різних рівнях влади.

Відповідно до законодавства, «Державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Вищим органом в системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади» [9, с. 1].

Тобто, органи державної влади — це установи, створені державою для виконання її завдань і функцій у визначених сферах діяльності. Вони здійснюють управлінські, контрольні та нормативні функції на всій території країни або в окремих її частинах.

Органи місцевого самоврядування — це інституції, створені для управління на місцевому рівні. Вони забезпечують вирішення питань місцевого значення і представляють інтереси територіальних громад. Відповідно до законодавства: «До системи місцевих органів виконавчої влади входять місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу в областях, районах, районах Автономної Республіки Крим, у містах Києві та Севастополі. Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою» [9, с. 1].

Публічна влада охоплює як державні органи, так і органи місцевого самоврядування, що діють на підставі законів для забезпечення загального блага. Особливості прийняття рішень в органах публічної влади включають

необхідність дотримання юридичних обмежень, компетенції, інформаційної та ресурсної забезпеченості, відповідальності і контролю. Юридичні обмеження означають, що управлінець може приймати лише ті рішення, які дозволені законодавством або розпорядженнями вищого керівництва. Компетенція вимагає від управлінця відповідних знань, навичок та досвіду. Інформаційне забезпечення передбачає наявність точної та актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Таким чином, успіх управлінських рішень в органах публічної влади залежить від дотримання встановлених правил і процедур, а також від професіоналізму та відповідальності управлінців.

Процес прийняття управлінських рішень ґрунтується на чотирьох ключових складових:

1. Проблемна ситуація: Виявлення та чітке формулювання проблеми, яка потребує вирішення.
2. Цілі: Визначення чітких та вимірних цілей, яких прагне досягти керівник.
3. Альтернативи: Розробка набору можливих варіантів вирішення проблеми.
4. Обґрунтування вибору: Оцінка альтернатив, вибір оптимального варіанту та обґрунтування його переваг.

Прийняте рішення - це результат творчого перетворення вхідної інформації про проблему, який ґрунтується на досвіді, знаннях та аналітичних здібностях керівника.

А отже, «управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість» [2, с. 3].

Мета будь-якого управлінського рішення, незалежно від сфери діяльності, полягає в тому, щоб направити та скорегувати роботу об'єкта управління, ведучи його до досягнення мети організації чи установи. Важливість управлінських рішень складно переоцінити, адже саме від їх якості залежить успіх всієї організації. Тому процес формування та вибору цих рішень

має ґрунтуватися на науковому підході, що гарантує обґрунтованість та ефективність прийнятих заходів.

Розглядаючи прийняття рішень як комплексний процес, що поєднує в собі різні аспекти, науковці виділяють його ключові етапи. Згідно з думкою О. Кузьміна та О. Мельника [2, с. 4], процес прийняття управлінських рішень можна поділити на наступні етапи:

- Виявлення проблеми та збір інформації: На цьому етапі виявляється та чітко формулюється проблема, яка потребує вирішення. Збирається та аналізується вся необхідна інформація, що стосується цієї проблеми.
- Аналіз альтернатив: На цьому етапі розробляються та оцінюються можливі варіанти вирішення проблеми. Важливо вивчити всі доступні альтернативи та ґрунтовно їх проаналізувати.
- Прийняття рішення: На цьому етапі, зважаючи на результати аналізу, обирається найкращий варіант вирішення проблеми. Прийняте рішення формалізується та доводиться до виконавців.
- Реалізація рішення: На цьому етапі обране рішення втілюється в життя. Це може потребувати розробки плану дій, розподілу ресурсів, координації роботи виконавців тощо.
- Контроль та оцінка результатів: На цьому етапі здійснюється контроль за ходом виконання прийнятого рішення. Оцінюються результати та їх відповідність поставленим цілям. За потреби вносяться корективи.

Процес прийняття управлінських рішень у менеджменті є не просто одним із завдань, а й складною та відповідальною справою, від якої безпосередньо залежить ефективність діяльності всієї організації.

А тепер повернемося до публічного управління. Що це взагалі таке?

Публічне управління можна визначити як цілеспрямовану діяльність груп людей, що взаємодіють та співпрацюють для досягнення спільних цілей держави. Ці цілі, які по-іншому називають "публічними цілями", охоплюють широкий спектр напрямків, таких як: забезпечення обороноздатності та

безпеки, розвиток інфраструктури, надання соціальних послуг, захист довкілля тощо.

Важливо розуміти, що поняття «публічне управління» охоплює як державне, так і муніципальне управління.

Державне управління – здійснюється на загальнодержавному рівні та охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства.

Муніципальне управління – здійснюється на місцевому рівні та відповідає за вирішення проблем конкретного населеного пункту або території.

В конкретному контексті "публічне управління" може означати як державне, так і муніципальне управління, або їхню сукупність, залежно від того, про який рівень влади йдеться. До публічного управління також належить діяльність недержавних суб'єктів «операторів», яким держава або органи місцевого самоврядування делегують певні повноваження. Ця делегація здійснюється цілеспрямовано, обмежено та за встановленим порядком.

Дж.М. Пфіфінера та Р. Прістюса дають таке визначення: «публічне управління – це управління організацією та напрямом людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей» [21, с. 10].

А за Д. Розенблумом: «Державне управління являє собою використання управлінських, правових і політичних теорій і процесів для реалізації законодавчих, виконавчих і судових державних мандатів із метою нормативного та сервісного служіння суспільству загалом або окремим його сегментам» [21, с. 10].

Ключовою особливістю публічного адміністрування та управління є його колективний характер. Це зумовлено тим, що така діяльність здійснюється не однією людиною, а органами державної влади чи місцевого самоврядування.

Це передбачає колективну взаємодію групи людей, яка здійснюється через різні органи влади. Ця взаємодія ґрунтується на лінійних та функціональних зв'язках між органами.

Процес управління в публічній сфері є свідомою та цілеспрямованою діяльністю. Вона полягає у виконанні повноважень суб'єктів управління. Це

досягається шляхом: Розробки, прийняття та впровадження державно-управлінських рішень і Послідовної реалізації управлінського циклу.

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінський акт, що приймається органами державної влади. Метою такого рішення є визначення та реалізація державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, а також вирішення інших проблем державного рівня.

Рішення в публічному адмініструванні виконують три основні функції:

1. Спрямовуюча функція: визначає напрямок розвитку та дії державних органів.
2. Забезпечувальна функція: створює умови для реалізації прийнятого рішення.
3. Координаційна функція: узгоджує дії різних органів державної влади.

Завдяки виконанню цих функцій, прийняте рішення може досягти поставленої мети найбільш ефективно та з найменшими витратами ресурсів.

Управлінські рішення в державному управлінні повинні відповідати низці важливих вимог: «...законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права); врахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо прийнятих власних рішень (узгодженість з раніше прийнятими рішеннями означає перш за все послідовність, несуперечливість розвитку); наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність; базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, врахування досвіду; відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань; компетентність: рішення приймає лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання; конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців; повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу» [2, с. 4].

Отже, підсумовуючи все вище написане, прийняття управлінських рішень у публічній сфері має низку унікальних особливостей, що відрізняють його від прийняття рішень у приватному секторі:

Широкий спектр зацікавлених сторін – рішення, що приймаються в публічній сфері, стосуються не однієї особи чи групи людей, а всього суспільства.

Невизначеність та мінливість – умови в яких приймаються управлінські рішення в публічній сфері часто характеризуються невизначеністю та мінливістю. Це пов'язано з динамічністю економічної та політичної ситуації, як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівні.

Суперечливі цілі та нечіткі критерії ефективності – нерідко цілі, які ставляться перед публічною владою, мають суперечливий характер. Крім того, може бути складно чітко визначити критерії ефективності того чи іншого управлінського рішення.

Висока ціна помилок – помилки, допущені при прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні можуть мати значні негативні наслідки як для місцевих громад, так і для країни в цілому.

Необхідність компромісів та навичок ведення переговорів – процес прийняття рішень у публічній сфері часто потребує пошуку компромісів та вміння вести переговори з різними соціальними групами. Це необхідно для того, щоб досягти консенсусу та заручитися підтримкою прийнятих рішень з боку більшості населення.

Врахування цих особливостей є ключовим фактором для успішного прийняття управлінських рішень в публічній сфері.

2.2. Методи оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

Для оцінки діяльності державних органів управління застосовуються три основні підходи:

1. Кількісний підхід: ґрунтується на абсолютних та відносних величинах, які обчислюються на основі статистичних даних.

Прикладами показників, що використовуються в рамках кількісного підходу, можуть бути: кількість наданих послуг, обсяг залучених інвестицій, рівень зайнятості населення та рівень злочинності.

2. Якісний підхід: цей підхід базується на вивченні суб'єктивних думок щодо основної діяльності державних органів.

Для збору даних в рамках якісного підходу використовуються такі методи, як: опитування, інтерв'ю, фокус-групи та аналіз документів.

3. Змішаний підхід: він передбачає одночасне використання кількісних та якісних методів.

Це дозволяє краще врахувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на результати функціонування державних інституцій. Важливо зазначити, що залежно від підходу, різні дослідники використовують різноманітну термінологію:

- Оцінка результативності – це міра досягнення очікуваного результату.
- Оцінка якості – ступінь відповідності властивостей процесу чи явища його сутності.
- Оцінка ефективності – співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами.

Ідея ефективності як інструменту управління протягом багатьох років набувала різних значень залежно від контексту. Традиційно вона застосовувалася до економіки ресурсів та добробуту. Ефективність є центральною концепцією неокласичної економіки, що закріплена у двох основних напрямках теорії:

1. Теорії виробництва: технічна ефективність та виробнича ефективність.
2. Теорії добробуту: алокативна ефективність та міжособова ефективність [27, с. 1].

Щодо державного управління, то поняття ефективності певний час трактувалося як просто збільшення обсягів виробництва. Згодом його почали визначати за аналогією з чистою бізнес-моделлю, яка ставить наголос на максимізації прибутку. Ще пізніше ефективність почала враховувати цінності

та очікування громадян як найважливіший елемент надання державних послуг [27, с. 1].

Отже, державний сектор прагне до двох цілей: бути ефективним та працювати в межах підзвітності, іноді навіть ціною продуктивності. Ефективність у державному управлінні визначається як співвідношення між витратами та результатами, зусиллями та досягненнями [27, с. 1].

Всі ці погляди на ефективність підкреслюють досягнення максимальних результатів за обмежених ресурсів.

Тобто, ефективність діяльності державних органів – це комплексна характеристика, яка охоплює як можливі, так і реально отримані результати виконання ними конкретних завдань та функцій. При цьому важливо враховувати ступінь відповідності досягнених результатів наміченим планам та цілям розвитку.

Застосування єдиного критерію ефективності до всіх об'єктів державного управління неможливе, і у кожному конкретному випадку необхідна комплексна оцінка отриманих результатів з урахуванням: специфіки завдань та функцій державного органу, використаних ресурсів та зовнішніх та внутрішніх факторів які вплинули на результати діяльності.

Тому існують різні види ефективності, які пов'язані зі сферою державного управління та ґрунтуються на різноманітні завдань державних органів: економічна ефективність, соціальна ефективність, правова ефективність, інформаційна ефективність, іміджева ефективність. Але, не існує універсального виду ефективності який би був однаково актуальним для всіх державних органів.

У сфері державного управління головним результатом діяльності державних інституцій виступає соціальний ефект. Це означає, що державні органи повинні прагнути до створення сприятливих умов для проживання населення та підвищення якості державних послуг, які надаються населенню.

На відміну від економічної ефективності, соціальну ефективність у більшості випадків неможливо виміряти кількісно. Її визначають тими якісними зрушеннями, які відбуваються в країні.

До таких зрушень можна віднести: скорочення часу обслуговування клієнта, розширення асортименту наданих послуг, підвищення якості обслуговування, врахування побажань клієнтів тощо.

Повертаючись до більш конкретних прикладів, в роботі запропоновано поділити їх на такі основні групи. Міжнародні індекси та доповіді, звіти від органів державного управління, державні та приватні дослідження спрямовані на визначення ефективності того чи іншого рішення тощо. Наприклад:

1. Індекс сприйняття корупції (CPI): щорічний рейтинг, що публікується Transparency International, який оцінює рівень сприйняття корупції в державному секторі 180 країн.
2. Індекс світової конкурентоспроможності (GCI): щорічний рейтинг, що публікується Світовим економічним форумом, який оцінює конкурентоспроможність 141 країни.
3. Індекс інноваційного розвитку (GII): щорічний рейтинг, що публікується Світовою організацією інтелектуальної власності, який оцінює інноваційний потенціал 132 країн.
4. Індекс ефективності державного управління (WGI): щорічний рейтинг, що публікується Світовим банком, який оцінює ефективність державного управління 190 країн.
5. Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI): щорічний рейтинг, що публікується Всесвітнім економічним форумом, який оцінює конкурентоспроможність 140 економік.
6. Доповідь про цифрову економіку (DER): щорічний звіт Світового банку, який оцінює рівень розвитку цифрової економіки в 190 країнах.
7. Звіт вид Рахункової палати про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету...: досліджує багато органів

державної влади, наприклад виділених Національному агентству України з питань державної служби, або Антимонопольному комітету України.

8. Дослідження та доповіді від Центру аналізу публічних фінансів та публічного управління: Забезпечує системну, фахову, незалежну від влади експертизу. Надає альтернативний погляд на ситуацію в сферах управління публічними фінансами та публічного управління в Україні.

2.3. Аналіз сучасного стану прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Система закупівель товарів та послуг державними органами України протягом багатьох років залишається однією з найгостріших проблем публічного управління. Непрозорість, неефективність та корупція, що процвітають у цій сфері, шкодять не лише бюджету країни, але й підривають довіру громадян до влади.

Звіт Рахункової палати за 2023 рік підсумовує роботу інституції з контролю за державними фінансами та виявляє тривожні тенденції. Загалом протягом року було виявлено порушень та недоліків на суму майже 60,8 мільярдів гривень.

Найбільш проблемними сферами виявились:

- Планування публічних фінансів: 7,7 млрд грн порушень.
- Бюджетне та інше законодавство: 14,9 млрд грн порушень.
- Неефективне управління бюджетними коштами та майном: 18,9 млрд грн.
- Адміністрування дохідної частини державного бюджету: 19,2 млрд грн порушень та недоліків.

Звіт також містить рекомендації щодо покращення використання бюджетних коштів, які надавалися протягом року, та інформацію про те, як на них відреагували.

Окрім вищезазначених порушень, Рахункова палата також виявила 75,5 млн грн додаткових резервів доходів державного бюджету. Цей звіт свідчить

про те, що в системі фінансів України існує низка серйозних проблем, які потребують негайного вирішення.

Необхідні системні реформи та посилення контролю за використанням бюджетних коштів, щоб забезпечити ефективне та прозоре управління державними фінансами.

І разом з тим, далеко не всі рекомендації які надає Рахункова палата виконуються (рис. 2.1). Станом на 2024 рік було виконано лише 41,3% наданих рекомендацій. Ще 23,1% знаходяться у процесі виконання, а 35,6% так і не були виконані. Отже, існує велика частина рекомендацій, які просто ігнорують, або не виконують по інших причинах. Це свідчить про необхідність вжиття заходів для кращого виконання рекомендацій рахункової палати.

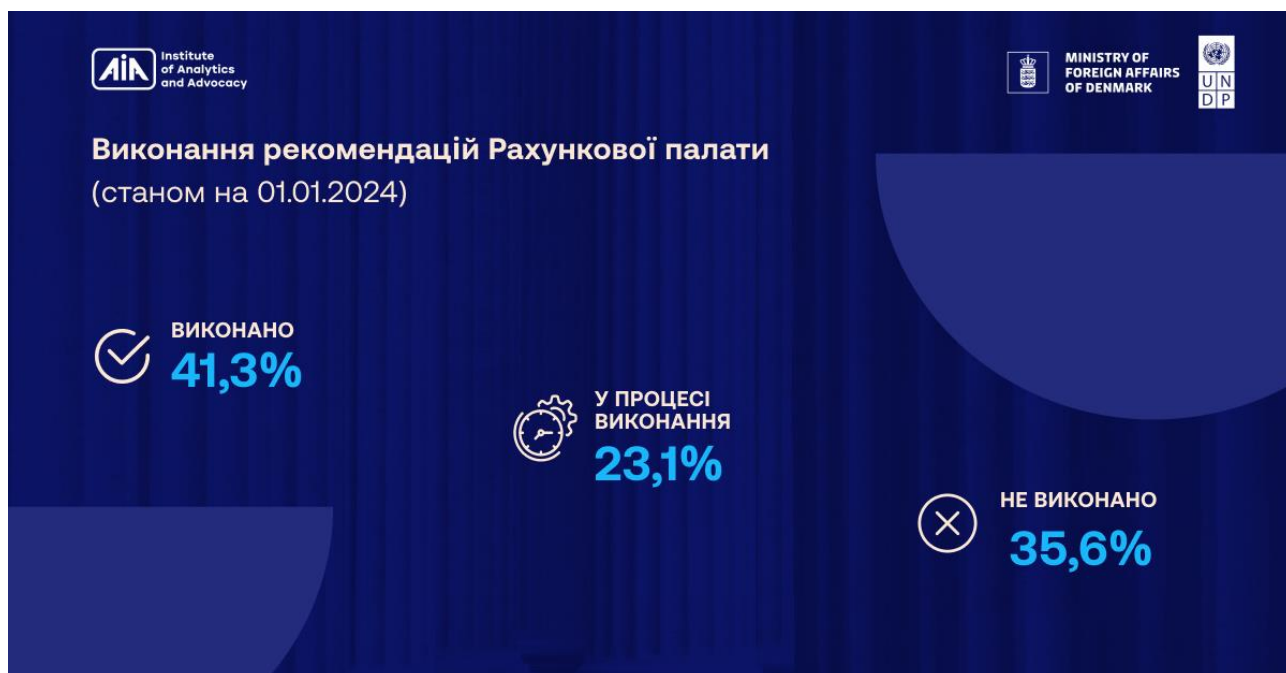


Рис. 2.1 Виконання рекомендацій рахункової палати [10, с. 1]

За структурою порушення бюджетного та іншого законодавств також чітко видно типи порушень (рис. 2.2).

1. Найбільш поширеним видом порушення є використання коштів державного бюджету з порушенням чинного законодавства.
2. Значні втрати (збитки) завдаються державі внаслідок прийняття управлінських рішень з порушенням норм законодавства.

3. Існує проблема з неналежним веденням бухгалтерського обліку.
4. Поширеними є порушення, допущені при управлінні та використанні державного майна.
5. Нецільове використання бюджетних коштів є менш поширеним видом порушення, але все ж таки завдає шкоди державі.

З цього можна зробити висновки про основні напрями, за якими можна робити ті чи інші покращення, приносити інновації, які дозволять зменшити або взагалі позбутися певного типу порушень.



Рис. 2.2 Структура порушень бюджетного та іншого законодавства за видами порушень [10, с. 1]

2.4. Проблеми та недоліки у процесі прийняття рішень

На основі інформації з минулих пунктів, я можу виділити такі основні проблеми та недоліки у процесі прийняття рішень в публічному управлінні України:

1. Непрозорість.

Рішення часто приймаються без належного громадського обговорення та залучення зацікавлених сторін. Це призводить до того, що громадськість не довіряє владі, а рішення не завжди відповідають потребам людей.

2. Неефективність.

Рішення часто приймаються без належного аналізу та оцінки можливих наслідків. Це призводить до того, що бюджетні кошти використовуються неефективно, а програми та проекти не досягають своїх цілей.

3. Корупція.

Рішення часто приймаються під впливом корупції, а не в інтересах громадян. Це призводить до втрати довіри до влади, а також до економічних збитків для держави.

4. Недосконала система моніторингу та оцінки.

Рішення не завжди моніторяться та оцінюються на предмет їх ефективності. Це призводить до того, що неможливо визначити, чи дійсно рішення досягають своїх цілей, і неможливо зробити висновки для прийняття кращих рішень у майбутньому.

5. Недосконала кадрова політика.

На публічній службі часто не вистачає кваліфікованих кадрів. Це призводить до того, що рішення приймаються непрофесійно, а робота органів влади не досягає належної ефективності.

6. Запізнення з використанням новітніх інформаційних технологій по типу ІІІ.

Країни заходу вже декілька років як розробляють та використовують власні системи зі штучним інтелектом. Це дозволяє, по перше, звільнити або зробити легшим деяку монотонну роботу, таку як перевірка та відповіді на публічні запити. По друге, штучний інтелект завдяки більшим навичкам в моніторингу може зменшити кількість фінансових порушень та неефективного використання бюджету. На жаль в Україні питання розвитку та використання ІІІ в органах публічної влади на даний момент не розглядається.

Недосконалість кадрової політики та недостатня кваліфікованість державних службовців породжена існуючою системою. Згідно зі статтею 8 Закону України «Про державну службу» (від 10.12.2015 № 889-VIII, в редакції від 16.07.2021), державні службовці зобов'язані постійно вдосконалювати свою професійну компетентність. Підвищення рівня професійної компетентності здійснюється протягом усього періоду служби державного службовця. Підвищення кваліфікації (як один з видів професійного навчання) проводиться не рідше одного разу на три роки.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 07.07.10 № 564, основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують його безперервність, є:

- Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців.
- Тематичні постійно діючі семінари.
- Спеціалізовані короткострокові навчальні курси.
- Тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги.
- Самостійне навчання (самоосвіта), зокрема участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» (відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. № 1136).
- Стажування в органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також за кордоном [5, с. 1].

У межах виконання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності (далі – індивідуальна програма) державні службовці повинні набрати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

За самоосвіту державному службовцю протягом одного року у межах виконання індивідуальної програми може бути нараховано не більше, ніж 0,5 кредити ЄКТС. Нарахування кредитів ЄКТС здійснюється на підставі оригіналів дипломів, свідоцтв, посвідчень, сертифікатів та інших документів,

які відповідно до законодавства підтверджують проходження професійного навчання.

Це також стосується:

- Результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації.
- Учасі у заходах з обміну досвідом в країні та за кордоном.
- Оригіналів відповідних документів про проходження професійного навчання – самоосвіти державного службовця.

На основі як власного досвіду, так і коментарів деяких державних службовців, така система не є ідеальною. Враховуючи те, що половина навчального навантаження повністю віддається в руки самого службовця, він може просто пропускати навчання. Це робиться так. Він знаходить будь який доступний інтернет-курс, і навіть нічого не вивчаючи пробігає його, відповідаючи на тестові питання в випадковому порядку. Завдяки тому що тестові питання дають змогу відповідати по декілька разів, той чи інший державний службовець може декілька разів змінювати свою відповідь, поки випадково не обере правильну. До цього додається система моніторингу перегляду навчальних відео. Тобі не треба дивитися усе відео, треба перемотати його на кінець, та переглянути останні секунди. Такі дії дозволяють проходити існуючі курси, які розраховані наприклад на 20-30 годин лише за одну. Недоліки існуючої системи навчання ставлять під загрозу підвищення кваліфікації в цілому.

Висновок до розділу 2

Отже, при аналізі існуючої практики прийняття рішень ми дізналися основні процеси та функції. Було розкрито що таке управлінське рішення та його мета. Були розглянуті основні особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Разом з тим, для оцінки ефективності управлінських рішень в публічному управлінні використовуються три основні підходи: кількісний, якісний та змішаний. Кожен з них має свої переваги та

недоліки, тому важливо вибирати підхід, який найкраще відповідає цілям дослідження. Зазначу, що не існує єдиного універсального визначення термінів «результативність», «якість» та «ефективність». Різні дослідники можуть використовувати різну термінологію, тому важливо чітко визначити поняття, які використовуються в конкретному дослідженні. Також, застосування єдиного критерію ефективності неможливо. Існує багато практик, а також багато різних індексів, досліджень, аналізів та звітів які б показували ефективність того чи іншого сектору. Це вже не кажучи про те, що ті ж самі індекси складаються з великої кількості показників, частина яких може бути суб'єктивними. Також були на прикладі показані конкретні приклади неефективних рішень, і визначені основні недоліки у процесі їх прийняття: непрозорість, неефективність, корупція, недосконала система моніторингу та оцінки і недосконала кадрова політика.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

3.1. Пропозиції щодо Підвищення кваліфікації кадрів та система NHRDB

У сучасному світі, що стрімко розвивається, постійне вдосконалення навичок та знань кадрів стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це твердження набуває особливої ваги у сфері публічного управління. Адже саме від професіоналізму, компетентності та мотивації державних службовців залежить ефективність державної політики, реалізація реформ та задоволення потреб громадян. Враховуючи те, що по звітам Рахункової палати порушення пов'язанні з неналежним веденням бухгалтерського обліку, внаслідок прийняття управлінських рішень з порушенням норм законодавства, та із-за неефективного управління в цілому займають сотні мільйонів гривень, підвищення кваліфікації державних службовців є вагомим внеском у вдосконалення публічного управління України. Підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання розвитку державних службовців, запровадження нових навчальних програм, усе це зможе зменшити кількість порушень з боку публічних службовців та підвищити ефективність діяльності державних аудиторів (адже вони зможуть перевести свою діяльність на інші сфери, за рахунок зменшення потреб слідкування за цією).

Варіантів вирішення цієї проблеми, на мою думку, можуть бути декілька:

1. виправлення існуючої системи, яка дозволяє просто пропускати від половини навчального навантаження;
2. Стимулювання державних службовців на розвиток та навчання;
3. Бронювання або пошук досвідчених кадрів заздалегідь.

Перший варіант є доволі зрозумілим і легким, адже потребує лише виправлення вже існуючої системи, без потреби до кардинальних змін. Разом з першим пунктом йде другий, адже відповідно до законодавства, держава не тільки оплачує додаткове навчання (підвищення кваліфікації) державних

службовців, але й зберігає посаду й зарплатню під час нього [4, с. 1]. Одне з питань що може слугувати у якості покращення, це додаткове преміювання, але це питання також потребує вивчення та обговорення. Переходячи до третього пункту, він в Україні є найменш розвинутим, порівняно з іншими, і саме варіант його вирішення я і збираюся запропонувати.

Національна база даних людських ресурсів (NHRDB), Південна Корея. Що таке NHRDB? NHRDB — це державна система управління людськими ресурсами, яка збирає та обробляє дані про кандидатів на державні посади, щоб дозволити уряду призначати на ключові посади потрібних кадрів, використовуючи надійну інформацію.

Інформація про людей у різних галузях знань, у тому числі тих, хто працює в академічних колах, корпораціях, економічних і правових установах, некомерційних організаціях, реєструється в NHRDB.

Табл. 3.1 База даних NHRDB

Люди які потрапляють в базу даних	
Приватний сектор	Сектор державного управління
1. Викладачі університетів (доцент або вище), володарі ступеня Ph.D., та наукові співробітники. 2. Члени державних комітетів (включаючи консультативні комітети). 3. Наукові співробітники (старші або вище). 4. Керівництво зареєстрованих компаній та/або генеральні директори перспективних МСР (середні компанії, зареєстровані венчурні фірми тощо).	1. Президент/директор і/або керівництво вищого рівня, які підпадають під Закон про державних службовців 5-го рівня або вище та регіональних службовців 4-го рівня або вище (для жінок — 5-го рівня або вище). 2. Керівництво державних установ

5. Володарі професійних сертифікатів у різних галузях (юристи, лікарі, аудитори тощо). 6. Керівництво вищого рівня (або вище) ключових компаній, асоціацій, установ тощо. 7. Володарі орденів заслуг або медалей честі за досягнення в конкретних галузях (культура та мистецтво, спорт тощо). 8. Люди, які представляли Корею на національних/міжнародних спортивних заходах і отримали медаль або досягли медального рівня в даному виді спорту. 9. Особи, які вважаються необхідними для реєстрації в NHRDB з інших причин.	
---	--

Станом на 2024 рік в цій системі було зареєстровано більше 300,000 чоловік [24, с. 1]. Завдяки легкій системі реєстрації, будь яка людина з відповідними знаннями та навичками може стати на такий облік. Реєстрація відбувається у двох варіантах. Перший, на сайті, завдяки своєму номеру мобільного телефона або сертифікатом електронного ключа, який надають банки. І другий варіант, завдяки відправці паперової анкети на пошту або факс організації. Така система дозволяє завжди мати купу досвідчених людей, яких можна запросити на роботу до органів публічного управління в будь який момент.

За допомогою Національної бази даних людських ресурсів (NHRDB) уряд Кореї збирає та керує інформацією про державних службовців і кандидатів на державні посади з метою призначення найкращих людей на важливі посади в уряді на основі об'єктивних даних. База даних може використовуватися Міністерством управління персоналом (MPM) для висунення кандидатів після отримання офіційних запитів від різних департаментів, а також окремими міністерствами та департаментами для безпосереднього пошуку можливих кандидатів.

Основна мета NHRDB полягає в забезпеченні чесності та прозорості в урядових призначеннях шляхом інформування осіб, які приймають рішення, про важливі деталі та конкретний досвід ключових фігур, необхідних для уряду.

- Щоразу, коли відкривається вакансія в будь-якому національному урядовому департаменті чи державній установі, особи, які приймають рішення, можуть шукати в NHRDB можливих кандидатів.
- База даних рекомендує кандидатів на основі їхніх історій роботи, публікацій та дослідження та інші кваліфікації.
- Зокрема, NHRDB прагне збільшити участь жінок і людей з за межами Сеула на урядових посадах.

NHRDB є єдиною системою такого роду, яка була створена в державному секторі Кореї, щоб служити винятковій меті дозволити уряду та його організаціям здійснювати чесні та відповідні призначення. Завдяки цій системі, яка була створена ще в 1999 році, до державних органів Південної Кореї постійним потоком йдуть молоді (і не тільки), а головне досвідчені працівники, які мають досвід і бажання працювати в цих органах.

Я вважаю що створення схожої системи в Україні дозволить хоча б частково вирішити дефіцит кваліфікованих кадрів, а також знайти нових робітників, частина з яких може просто не знати про ту чи іншу вакансію від державних органів.

3.2. Заходи щодо впровадження сучасних інформаційних технологій

В останні роки уряди почали визнавати трансформаційний потенціал штучного інтелекту для підвищення ефективності та результативності процесів прийняття рішень. США, Канада, Великобританія, Франція, Німеччина, Естонія, Фінляндія та інші. Всі ці країни вже активно використовують штучний інтелект в свої органах державного управління. У Портленді ІІІ використовується для аналізу даних про злочинність та передбачення поліцейських патрулів. В Онтаріо він допомагає автоматизувати процеси обробки заяв на соціальне забезпечення. У Вестмінстері використовується для передбачення та запобігання шахрайству в податковій системі. Франція застосовується його для покращення надання соціальних послуг та оптимізації адміністративних процесів. А Берлін використовує чат-ботів з ІІІ для надання інформації громадянам та покращення взаємодії з держслужбами. Всі вони розробили власні стратегії для розробки та інтеграції нових технологій у власних державний простір.

Повертаючись до Франції та її інфраструктури для розвитку штучного інтелекту. Ще в сімдесятих роках уряд Франції оголосив про план, спрямований на ідентифікацію кожного громадянина за допомогою певного номера та, використовуючи цей унікальний ідентифікатор, об'єднання всіх державних записів. Цей план, відомий як SAFARI, викликав велику суперечку в громадській думці. Це підкреслило небезпеку, притаманну певному використанню інформаційних технологій, і викликало побоювання, що незабаром усе населення Франції буде записано в картотеки. Цей страх спонукав уряд створити комісію, уповноважену рекомендувати конкретні заходи, спрямовані на те, щоб будь-які розробки в інформаційних технологіях залишалися з повагою до приватного життя, прав особи та громадських свобод.

Після широких дебатів і громадських консультацій ця «Комісія з інформаційних технологій і свобод» рекомендувала створити незалежний наглядовий орган. Такою була мета Акту від 6 січня 1978 року про створення «Національної комісії з інформації та свобод» (CNIL).

Зараз ця комісія підтримує інноваційні проекти зі штучного інтелекту. У 2023 році вона визнала 4 переможців серед проектів штучного інтелекту, завдяки свої системі «Пісочниці». Це механізм, призначений для учасників, які ініціюють інноваційні проекти. Це дозволяє скористатися підтримкою та досвідом CNIL щодо нових юридичних і технічних питань.

У своєму третьому випуску CNIL цього літа оголосив конкурс на проекти зі штучного інтелекту в державних службах. Ця ініціатива є частиною прагнення CNIL підтримати розвиток штучного інтелекту, поважаючи права людей, і створювати відповідне регулювання разом із зацікавленими сторонами. CNIL отримав більше двадцяти заявок, в основному від громадських діячів і в основному на генеративні інструменти ШІ для різних випадків використання, таких як екологія, відносини між користувачами та адміністрацією, працевлаштування та охорона здоров'я. Переможців кілька місяців супроводжуватимуть команди CNIL і, зокрема, його новий відділ штучного інтелекту. Обговорення дозволять визначити та реалізувати рішення, адаптовані до проблем керівників проектів.

Проект «Альберт» DINUM (міжміністерського управління з цифрових питань) спрямований на державних службовців.

Він полягає в тому, щоб допомогти їм у пошуку інформації та допомогти їм сформулювати конкретні відповіді користувачам. Проект базується на моделі відкритої мови. Кілька варіантів використання знаходяться на стадії розробки, включаючи експеримент із мережею будинків «France services», які консультують користувачів щодо їхніх адміністративних процедур та використання цифрових сервісів.

Цей проект спрямований на задоволення різних потреб у різних ситуаціях. Таким чином, це може стати важелем для розгортання ШІ в адміністраціях.

Разом з тим, саме цей проект вже почали реалізувати в системі державного управління Франції. Він буде використовуватися податковими агентами для обробки приблизно 16 мільйонів запитів, які вони отримують щороку. Кожна відповідь, незважаючи на це, буде перевірена або змінена, якщо необхідно, агентом.

Подібним чином 4000 екологічних проектів, які щороку подаються до регіональних екологічних дирекцій, тепер будуть «попередньо проінструктовані штучним інтелектом», як-от проекти вітрової електростанції або проекти розвитку міст.

Інструмент штучного інтелекту також буде використовуватися «з кінця року» для автоматизації стенографування судових слухань, подання скарг або медичних висновків. А отже, в цілому, це значно зменшить навантаження на державну службу в цілому, та дозволить приймати рішення на основі швидкого аналізу від штучного інтелекту, незабарвленого людським фактором.

Враховуючи те, що цей проект спрямований на запровадження помічника з питань знань, який допоможе командам відділу кадрів орієнтуватися в складних правилах і документації, які регулюють роботу різних категорій персоналу в освітньому секторі, і надавати відповідні відповіді на їхні запити. Можна зробити такі висновки:

- Інтеграція схожого проекту в органах державної влади України дозволить вивільнити робочу силу державних службовців, яку вони можуть направити на інші проекти;
- Створення консультанта який допоможе орієнтуватися в законодавстві підвищить ефективність як роботи окремих посадовців, так і підвищить ефективність прийняття рішень;

- Завдяки машинному аналізу даних та швидкому реагуванню такий ШІ дозволить приймати управлінські рішення більш ефективно та оперативно, відносно різних ситуацій.

ШІ може допомогти урядам проаналізувати величезні масиви даних, виявити закономірності та виявити тенденції, які можуть бути неочевидними за допомогою традиційного ручного аналізу. Це дає змогу політикам робити точніші прогнози та обґрунтований вибір, спрямований на ефективне вирішення складних суспільних проблем. Інтеграція штучного інтелекту в процес прийняття державних рішень має потенціал для оптимізації розподілу ресурсів, покращення надання послуг і сприяння інноваціям, що зрештою призведе до більш ефективного та чуйного уряду.

Генеративний штучний інтелект (ШІ) володіє унікальною здатністю аналізувати величезні масиви даних, виявляючи приховані закономірності, тенденції та кореляції, які часто лишаються непомітними для людського ока. Ця здатність відкриває широкі можливості для вдосконалення державного управління, роблячи його більш економним, ефективним та орієнтованим на потреби громадян.

Оптимізація рішень та політики:

- Аналіз транспортних потоків: ШІ може прогнозувати затори та оптимізувати транспортну інфраструктуру, економлячи час та ресурси.
- Прогнозування соціальних проблем: ШІ може аналізувати дані соціальних мереж, допомагаючи урядам краще розуміти настрої та потреби громадян.
- Розробка ефективної політики: ШІ може моделювати й оцінювати вплив різних політичних рішень, допомагаючи урядам обирати найкращі стратегії.

Покращення надання послуг:

- Віртуальні помічники: ШІ-помічники можуть надавати інформацію, відповідати на запитання та допомагати з оформленням документів, економлячи час громадян та персоналу.

- Персоналізовані послуги: ШІ може аналізувати дані про користувачів, пропонуючи персоналізовані послуги та інформацію.
- Доступність 24/7: ШІ-послуги можуть бути доступними цілодобово, без вихідних, що значно розширює доступ до них.

Підвищення рівня залученості громадян:

- Інтерактивні платформи: ШІ-платформи можуть використовуватися для збору відгуків, проведення опитувань та залучення громадян до процесу прийняття рішень.
- Прозорість та підзвітність: ШІ може допомогти урядам бути більш прозорими та підзвітними перед громадянами.
- Стимулювання інновацій: ШІ може використовуватися для розробки нових форм участі громадян та кращого розуміння їхніх потреб.

Впровадження генеративного ШІ в державному секторі несе в собі значний потенціал для покращення життя людей, оптимізації роботи урядових структур та побудови більш відкритої та відповідальної влади.

Норвегія: лідер у впровадженні ШІ в індустрії, бізнесі та державному секторі. Хоча США та Китай домінують у сфері розробки ШІ-продуктів для кінцевих споживачів, Норвегія має всі шанси стати лідером у впровадженні ШІ в інших галузях. Промисловість, бізнес та державний сектор Норвегії вже знаходяться на високому рівні впровадження цифрових технологій, що створює сприятливе середовище для інтеграції ШІ. Також, Норвегія відома своєю культурою інновацій та сприятливим кліматом для розвитку нових технологій.

Ось декілька прикладів впровадження штучного інтелекту урядом Норвегії:

1. Проект Lånekassen:

У 2018 році Lånekassen запустив проект, який використовував ШІ (машинне навчання) для відбору студентів, які потребують перевірки місця проживання. З 25 000 студентів, які підлягали перевірці, 15 000 були відібрані за допомогою ШІ, а 10 000 – випадковим чином (контрольна група) [28, с. 54].

Результати проекту продемонстрували значну перевагу використання ІІІ у процесі відбору. Студенти, відібрані за допомогою ІІІ, з вдвічі більшою ймовірністю не підтвердили інформацію про місце проживання, надану раніше. Це свідчить про те, що ІІІ може ефективно ідентифікувати потенційні ризики шахрайства та помилок, економлячи час та ресурси, які б витрачалися на перевірку добросовісних студентів.

2. Автоматична проводка рахунків

Норвезьке урядове агентство фінансового менеджменту (DFØ) стикається з проблемою, яка знайома багатьом організаціям: ручне оприлюднення вхідних рахунків-фактур є трудомістким та потребує значних ресурсів. Цей процес не лише забирає багато часу та зусиль працівників, але й несе ризик помилок, що може призвести до затримок оплати та додаткових витрат у вигляді відсотків та комісій. DFØ шукає способи оптимізації цього процесу та звернулося до двох компаній, які пропонують інноваційні рішення на основі штучного інтелекту. Одне з цих рішень використовує бухгалтерського робота, оснащеного ІІІ, який автоматично аналізує та пропонує правильну проводку для кожного рахунку-фактури [28, с. 54]. Автоматизація обробки рахунків-фактур звільняє працівників DFØ від рутинних завдань, дозволяючи їм зосередитися на більш складних та важливих питаннях. Також, ІІІ-модель може аналізувати великі обсяги даних та виявляти закономірності, які можуть бути непомітними для людини, що гарантує більш точну та надійну проводку. Алгоритми ІІІ можуть бути прозорими та зрозумілими, що дозволяє DFØ чітко бачити, як приймаються рішення щодо проводки.

Переваги використання ІІІ: Підвищення ефективності, економія ресурсів, точність та об'єктивність, підтримка прозорості. ІІІ може автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час для більш складних та важливих завдань, скоротити витрати, пов'язані з ручною перевіркою та обробкою даних, приймати рішення, ґрунтуючись на об'єктивних даних, без упередженості та емоційних факторів, і бути прозорими та зрозумілими, що сприяє кращому контролю та підзвітності.

Але окрім існуючих переваг дослідники занепокоєні можливими ризиками, які несе штучний інтелект:

- Упередженість: системи ШІ можуть відображати упередженість даних, які використовуються для їх навчання, що може призвести до несправедливих і дискримінаційний результатів.
- Зрозумілість: системи штучного інтелекту можуть бути складними та непрозорими. Це може ускладнити притягнення систем штучного інтелекту до відповідальності за їхні рішення, що буде також підірвати суспільну довіру.
- Відсутність нагляду: системи ШІ часто розробляються та розгортаються з обмеженим наглядом, що може ускладнюють виявлення й усунення потенційних ризиків.
- Зловживання: уряди можуть зловживати системами штучного інтелекту для відстеження, моніторингу чи спостереження за громадянами або для придушення інакомислення. Це може негативно вплинути на свободу слова та інші громадянські свободи.
- Переміщення роботи: штучний інтелект може автоматизувати завдання, які зараз виконують державні службовці, що призводить до втрати роботи. Це може мати значний вплив на робочу силу державного сектора [15, с. 7].

Тобто, перед запровадження систем штучного інтелекту треба бути досить обережним, щоб обійти існуюче підводне каміння, й окрім розробки ефективних систем ШІ слідкувати й за можливими наслідками його впровадження.

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень в органах...

За результатами проведеного аналізу, для реалізації того чи іншого рішення одним з ключових питань є формулювання цілей.

1. Оновити та покращити систему навчання персоналу. Враховуючи те, що система яка існує зараз не є досконалою, а державні службовці можуть пропускати від половини навчального навантаження, виправлення цієї проблеми є достатньо вагомим внеском. Розробка такої системи навчання, яка б не давала змогу, по-перше, пропускати саме навчання. А по друге стимулювала на це.
2. Пошук талановитих співробітників для органів державної влади. Одним з варіантів вирішення проблеми підвищення кваліфікації кадрів, є пошук талановитих співробітників. Україна потребує своєї системи, в якій би могли зареєструватися будь хто (враховуючи певні критерії відбору, звісно). І при потребі того чи іншого органу державної влади в кваліфікованих кадрах, він (орган) може легко знаходити таку людину серед бази даних.
3. Впровадження ІІІ. Зараз більшість країн Європи або вже розробили і використовують елементи штучного інтелекту в своїй системі, або просуваються на цьому питанні. Україна не повинна відставати на цьому поприщі. Розробка спеціальних помічників дозволить підвищити ефективність прийняття рішень в органах публічної влади.

Враховуючи стрімкий розвиток, одним з вагомих питань стає співробітництво в різних сферах. Україна могла б зробити обмін знаннями з країнами, які вже пройшли шлях, який для нашої країни тільки починається. Обмін досвідом дозволить уникнути певних похибок, прискорити прийняття важливих інновацій та підвищити інтеграцію з Європою.

Етапи впровадження.

1. Оновлення та покращення системи навчання персоналу:
 - Аналіз існуючої системи: Вивчити недоліки існуючої системи навчання. Визначити причини пропусків навчальних занять. Оцінити ефективність методів навчання.

- Розробка нової системи: Визначити цілі та завдання нового навчання. Розробити навчальні програми та плани. Оформити навчальні матеріали. Вибрати методи навчання.
- Впровадження нової системи: Запропонувати нову систему навчання персоналу. Забезпечити навчання та підтримку персоналу. Моніторити результати та вносити корективи.

2. Налагодження системи пошуку талановитих співробітників:

- Розробка критеріїв відбору: Визначити навички та досвід, необхідні для роботи в органах державної влади. Створити чіткі критерії відбору для реєстрації в системі.
- Створення бази даних: Розробити платформу для реєстрації та пошуку кандидатів. Забезпечити безпеку та конфіденційність персональних даних.
- Просування системи: Інформувати потенційних кандидатів про існування системи. Співпрацювати з навчальними закладами та кадровими агентствами.
- Використання системи: Надати органам державної влади доступ до бази даних. Розробити правила та процедури пошуку та відбору кадрів.

3. Впровадження ШІ:

- Визначення сфер застосування: Визначити де ШІ може бути найбільш ефективним (аналіз даних, прийняття рішень, автоматизація завдань тощо).
- Розробка та тестування рішень: Співпрацювати з фахівцями з ШІ для розробки програмного забезпечення. Провести тестування та оцінити ефективність рішень.
- Аналіз можливих наслідків: Проводити аналіз можливих наслідків при впровадженні систем штучного інтелекту, задля усунування проблем в майбутньому.

- Впровадження рішень: Надати органам державної влади доступ до програмного забезпечення. Забезпечити навчання та підтримку персоналу. Моніторити результати та вносити корективи.

Висновок до розділу 3

В роботі проаналізовано проблему підвищення кваліфікації кадрів серед органів державного управління, та розроблено пропозиції щодо її вирішення з використанням системи NHRDB. Завдяки великій базі даних NHRDB з сотнями тисяч людей, Україна зможе вирішити проблему недостатньої кількості заявок на вакансії, оскільки держава сама зможе активно шукати потрібних фахівців, замість пасивного очікування на подачу заявок. Постійний потік кваліфікованих кадрів значно розширить можливості органів державної влади, а також трішки спростить роботу Рахункової палати. Разом з тим, було розглянуто використання сучасних інформаційних технологій. Проведено аналіз впровадження штучного інтелекту в органи державної влади Норвегії, на основі наданих прикладів в державному звіті. В епоху стрімких змін ми не повинні відставати від інших країн. Але поки Америка, Європа та Азія розвивається, Україна стоїть на місці. Впровадження штучного інтелекту в систему державного управління дозволить зменшити рутину для публічних службовців. Він також дає змогу швидко реагувати на стрімкі зміни, виключати людський фактор при розробці тих чи інших проектів, аналізів тощо. Керівники маючи повну та оперативну інформацію будуть менше робити випереджені і неефективні рішення, засновані на неправильному аналізі середовища. Ми розробили рекомендації для впровадження наших рішень. Були написані цілі, які включають в себе: оновлення системи навчання, розробка системи пошуку талановитих співробітників та впровадження штучного інтелекту. І етапи впровадження для кожної з наших цілей. Але окрім можливостей були

розглянуті й можливі небезпеки, які може принести впровадження систем штучного інтелекту в органи державної влади.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки дослідження, можна зробити висновок про актуальність теми та необхідність підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади в умовах сучасних викликів та змін. Ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на якість державного управління, задоволення потреб громадян, рівень довіри до державних інституцій, загальний соціально-економічний розвиток країни та інші аспекти. Проблеми, з якими стикаються органи публічної влади, включають бюрократизацію процесів, недостатню прозорість та підзвітність, низьку компетентність кадрів, недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та фінансові та корупційні ризики. Дослідження виокремлюється на тлі сучасних викликів, таких як пандемія COVID-19, військові дії, міграція населення та інші, та має практичне значення для вдосконалення управлінських процесів в органах публічної влади. Результати дослідження дозволяють виявити сучасні підходи та методи, які сприяють підвищенню ефективності управління, що можуть бути застосовані в органах державної влади. Таким чином, проведення даного дослідження є доцільним та своєчасним і сприятиме покращенню як теоретичних знань, так і практичних навичок у сфері публічного управління, а також допоможе виявити нові можливості для впровадження новітніх підходів і методів для покращення прийняття управлінських рішень. Важливо врахувати, що рішення управлінців в органах публічної влади є заздалегідь спланованим планом дій, спрямованим на досягнення конкретної мети. Вони включають вибір одного або кількох варіантів з багатьох можливих, що базується на аналізі та оцінці. Управлінські рішення грають ключову роль у вирішенні різноманітних проблем та ситуацій в організації та впливають на різні рівні ієрархії та групи людей. Процес прийняття управлінських рішень включає декілька ключових кроків, таких як визначення проблеми, розробка та оцінка альтернатив, і вибір найкращого рішення. Керівники повинні враховувати обмежувальні фактори та

використовувати методи на кшталт мозкового штурму чи техніки Delphi для генерації ідей. Підсумковий вибір базується на аналізі переваг і недоліків кожної альтернативи. Ефективне управлінське рішення потребує розуміння кількох умов, включаючи юридичні обмеження, компетентність керівника, інформаційну та ресурсну забезпеченість, а також відповідальність та контроль. Врахування всіх цих аспектів дозволяє краще орієнтуватися в процесі прийняття управлінських рішень та досягати кращих результатів в управлінні органами публічної влади.

Система закупівель товарів та послуг державними органами України залишається однією з найгостріших проблем публічного управління, затьмареною непрозорістю, неефективністю та корупцією. Звіт Рахункової палати за 2023 рік виявив порушення та недоліки на суму майже 60,8 мільярдів гривень у ключових сферах, таких як планування публічних фінансів, бюджетне законодавство, управління бюджетними коштами та адміністрування доходів. Незважаючи на надані рекомендації щодо покращення використання бюджетних коштів, лише 41,3% рекомендацій було виконано до 2024 року. Ця ситуація підкреслює нагальну потребу у системних реформах та посиленні контролю для забезпечення ефективного та прозорого управління державними фінансами України. Загальний висновок з аналізу проблем та недоліків у процесі прийняття рішень у публічному управлінні України вказує на кілька ключових аспектів, які потребують невідкладного вдосконалення. Перш за все, проблеми з непрозорістю прийняття рішень, неефективністю в їх реалізації та поширеність корупції вимагають серйозної уваги та системних змін у владній політиці. Недостатня система моніторингу та оцінки рішень призводить до неефективного використання ресурсів та втрати довіри громадськості до влади. Крім того, недосконала кадрова політика, яка породжує недостатню кваліфікацію державних службовців, вимагає системних заходів для підвищення рівня професійної компетентності та вдосконалення системи навчання. Невирішеність питання щодо використання новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, свідчить про потребу у змінах у підходах до

інновацій в управлінні та використанні сучасних інструментів для підвищення ефективності державного управління. Ці проблеми вимагають комплексного підходу та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін для досягнення позитивних змін та покращення ситуації в публічному управлінні України. За відомостями, наведеними в розділі 3, наочно виявлено, що ефективне прийняття рішень у сфері публічного управління України залежить від кількох ключових аспектів. Враховуючи це, можна зробити такі висновки щодо запропонованих заходів:

1. Першочерговим завданням є оновлення та удосконалення системи навчання персоналу. Передбачається аналіз існуючих проблем, розробка нової системи навчання та її впровадження з метою забезпечення високої якості навчання та стимулювання активності персоналу.
2. Пошук талановитих співробітників для органів державної влади важливий у контексті підвищення кваліфікації кадрів. Запропоновано створення системи, що дозволить зареєструватися будь-якій зацікавленій особі та швидко знаходити потрібних спеціалістів серед бази даних.
3. Впровадження штучного інтелекту є ключовим для модернізації системи прийняття рішень в органах публічної влади. Це передбачає визначення сфер застосування, розробку та тестування відповідних рішень, а також їх впровадження.

Зазначені вище заходи можуть бути реалізовані через конкретні етапи впровадження: Оновлення та удосконалення системи навчання персоналу передбачає проведення аналізу існуючої системи, розробку нової системи та її впровадження. Налагодження системи пошуку талановитих співробітників включає розробку критеріїв відбору, створення бази даних, просування системи та її використання. Впровадження штучного інтелекту передбачає визначення сфер застосування, розробку та тестування рішень, аналіз можливих наслідків, а також впровадження систем. В цілому, виконання наведених заходів дозволить покращити систему прийняття рішень в органах публічної влади, підвищити ефективність діяльності державних установ та сприяти подальшому

розвитку України, при розгляді питання негативних наслідків його впровадження, та уникання цих наслідків.

Генеративні інструменти штучного інтелекту можуть значно спростити й автоматизувати рутинні та трудомісткі завдання, такі як введення даних і управління документацією, що дозволяє державним службовцям приділяти більше часу складнішим і стратегічним питанням. Це призводить до економії часу та ресурсів, усунення людських помилок і скорочення обсягу паперової роботи, що в кінцевому підсумку підвищує швидкість і точність державних операцій.

Окрім цього, генеративні інструменти штучного інтелекту можуть значно покращити процес прийняття рішень завдяки своїм аналітичним можливостям. Вони здатні обробляти великі обсяги даних і виявляти закономірності та тенденції, які можуть бути непомітними для людини. Це дозволяє урядам ухвалювати більш обґрунтовані та ефективні політичні рішення, а також прогнозувати й запобігати потенційним проблемам або викликам. В результаті, ці інструменти сприяють підвищенню ефективності урядової діяльності шляхом оптимізації процесів і покращення прийняття рішень. Впровадження штучного інтелекту в державному секторі має значний потенціал для покращення роботи органів влади, підвищення ефективності прийняття рішень та надання кращих послуг громадянам. Однак важливо пам'ятати, що ШІ не є панацеєю і його використання має ґрунтуватися на етичних принципах, відповідальності та прозорості. Необхідно розробити чіткі стратегії та рекомендації щодо впровадження ШІ в державному секторі, щоб гарантувати, що він використовується на благо суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили, 2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/5.pdf (дата звернення: 01.06.2024).
2. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Одеса, 2020. 6 с. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_12020/41.pdf (дата звернення: 01.06.2024).
3. М-во соціальної політики України. Щодо оплати праці державних службовців за період їх перебування у слу. *iFactor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/december/issue-45/article-23567.html> (дата звернення: 06.06.2024).
4. НАДС. Підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану та післявоєнний період. *Головна сторінка - Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-v-umovakh-voiennoho-stanu-ta-pisliavoiennnyi-period> (дата звернення: 06.06.2024).
5. Підвищення кваліфікації державних службовців - Черкаська обласна державна адміністрація. *Черкаська обласна державна адміністрація*. URL: <https://ck-oda.gov.ua/pidvyschennya-kvalifikatsiji-derzhavnyh-sluzhbovtiv/#:~:text=Згідно%20статті%2029%20закону%20України,разу%20на%20п'ять%20років.> (дата звернення: 06.06.2024).
6. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Механізми публічного управління*. 2023. С. 93–100. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf (дата звернення: 02.06.2024).

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання фінансовим правопорушенням, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, державного і комунального майна :
ЗАКОН УКРАЇНИ № 3202-IV.
URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3202-iv-3658> (дата звернення: 01.06.2024).
8. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 06.06.2024).
9. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України... : Наказ від 28.05.2004 р. № 97.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM051497> (дата звернення: 01.06.2024).
10. Рахункова Палата України. Ефективність та прозорість: результати діяльності Рахункової палати за 2023 рік. 2024.
URL: <https://iaa.org.ua/artic10les/efektyvnist-ta-prozorist-rezultaty-diyalnosti-rahunkovoyi-palaty-za-2023-rik/> (дата звернення: 01.06.2024).
11. Рахункова Палата України. Звіт рахункової палати за 2023 рік. 2024.
URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=1898> (дата звернення: 01.06.2024).
12. Рахункова Палата України. Результати роботи державних аудиторів кру в рівненській області за iii квартал 2009 року. Рівне.
URL: <http://www.old.rv.gov.ua/sitenew/main/ua/publication/print/1274.htm> (дата звернення: 01.06.2024).
13. Тема 3. управлінські рішення. *Основи менеджменту*. С. 1–30.
URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення: 01.06.2024).
14. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. *StudFiles*.
URL: <https://studfile.net/preview/7279221/page:5/> (дата звернення: 06.06.2024).

- 15.Božić V. Artificial intelligence in public administration. 2023. 10 p.
URL: https://www.researchgate.net/publication/376721484_Artificial_Intelligence_in_Public_Administration#:~:text=AI%20can%20also%20be%20used,help%20to%20improve%20social%20outcomes.
- 16.CNIL. Artificial intelligence and public services “sandbox”: the CNIL supports 8 innovative projects. *Particulier* | *CNIL*.
URL: <https://www.cnil.fr/en/artificial-intelligence-and-public-services-sandbox-cnil-supports-8-innovative-projects> (date of access: 06.06.2024).
- 17.CNIL. The CNIL’s Missions. *Particulier* | *CNIL*.
URL: <https://www.cnil.fr/en/cnil/cnils-missions> (date of access: 06.06.2024).
- 18.European Commission. France: public sector dimension of AI strategy. *AI Watch*. URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/topics/public-sector/public-sector-dimension-ai-national-strategies/france-public-sector-dimension-ai-strategy_en (date of access: 06.06.2024).
- 19.Factors affecting decision making. *Online Tutorials, Courses, and eBooks Library* | *Tutorialspoint*.
URL: https://www.tutorialspoint.com/management_principles/management_principles_factors_affecting_decision_making.htm (date of access: 06.06.2024).
- 20.Kyiv School of Economics. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління. *Kyiv School of Economics*.
URL: <https://kse.ua/ua/kse-impact/tsentr-analizu-publichnih-finansiv-ta-publichnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 06.06.2024).
- 21.Marukhlenko O. V. Discussions on concept public management. "Scientific notes of taurida V.I. vernadsky university", series "public administration". 2019. Vol. 4. P. 9–13. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/02> (date of access: 06.06.2024).
- 22.MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE. La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle | entreprises.gouv.fr. *entreprises.gouv.fr*.

- URL: <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/numerique/enjeux/la-strategie-nationale-pour-l-ia> (date of access: 06.06.2024).
23. Ministry of Personnel Management. 20 years history of national human resources database.
URL: https://www.google.com/url?sa=i&url=https://www.mpm.go.kr/board/file/bbs_0000000000000133/11/FILE_000000000033953/8f1b556dc5dc21e1b&psig=AOvVaw0KQD3MS_twsQXitUE1p_G0&ust=1717772848081000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAcQrpoMahcKEwjow5nfoMeGAxUAAAAAHQAAAAAQBA (date of access: 01.06.2024).
24. Ministry of Personnel Management. Outline of the NHRDB. *인사혁신처*.
URL: <https://www.mpm.go.kr/english/system/hrInfo/hrInfo02/hrInfo0201/> (date of access: 06.06.2024).
25. Pleias - albert. *Pleias*. URL: <https://pleias.fr/Albert> (date of access: 06.06.2024).
26. Radio France Internationale. French government will use AI to modernise public services. URL: <https://www.rfi.fr/en/france/20240423-french-government-will-use-ai-to-modernise-public-services> (date of access: 01.06.2024).
27. Tamaraubibibogha M. G. Efficiency as a central concept in the science of administration, fact and value-contexts in the administrative processes, and democracy. *SCIRP*.
URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125654#ref11> (date of access: 06.06.2024).
28. The National Strategy for Artificial Intelligence.
URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?q=AI&ch=5#id0031>.

ДОДАТКИ

Додаток А. Класифікація управлінських рішень

Критерії класифікацій управлінських рішень	Види управлінських рішень	Характеристика видів управлінських видів
За сферою охоплення	Рішення загально-організаційного рівня	Впливають на всі аспекти діяльності організації
	Рішення локального рівня	Спрямовані на вирішення локальних проблем
За тривалістю дій	Довгострокові рішення	Потребують значних часових та ресурсних витрат
	Короткострокові рішення	Спрямовані на вирішення поточних проблем
За рівнем прийняття	Рішення топ-менеджменту	Визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку організації. Впливають на всі рівні управління. Мають високий рівень відповідальності.
	Рішення менеджерів середньої ланки	Розробляють та впроваджують тактичні заходи. Забезпечують координацію роботи підрозділів. Оцінюються з точки зору відповідності стратегічним цілям.

	Рішення рядових виконавців	Спрямовані на безпосереднє виконання поставлених завдань. Забезпечують рутинну роботу організації. Оцінюються з точки зору ефективності та якості виконання.
за особливостями вирішуваних завдань	Запрограмовані управлінські рішення	Приймаються періодично у стандартних ситуаціях. Не потребують творчого підходу. Ґрунтуються на заздалегідь визначених правилах та процедурах.
	Незапрограмовані управлінські рішення	Виникають у нових та непередбачуваних ситуаціях. Потребують творчого підходу та аналітичного мислення. Не ґрунтуються на заздалегідь визначених правилах та процедурах.
	Компромісні рішення	Приймаються у ситуаціях коли неможливо знайти ідеальне рішення, яке б задовольняло всі інтереси. Потребують вміння вести переговори та знаходити

		спільну мову з зацікавленими сторонами. Ґрунтуються на прийнятті часткового задоволення потреб всіх сторін.
За раціональністю	Рішення, які ґрунтуються на інтуїції	Ґрунтуються на відчуттях та досвіді менеджера. Не потребують детального аналізу та обґрунтування. Можуть бути ефективними в простих та стандартних ситуаціях.
	Рішення, які ґрунтуються на судженнях	Ґрунтуються на знаннях, досвіді та логічному мисленні менеджера. Потребують певного аналізу та обґрунтування. Можуть бути ефективними в більш складних ситуаціях.
	Раціональні рішення	Ґрунтуються на науково-обґрунтованих даних та аналітичних методах. Потребують детального аналізу та обґрунтування. Можуть бути найефективнішими в складних та невизначених ситуаціях.

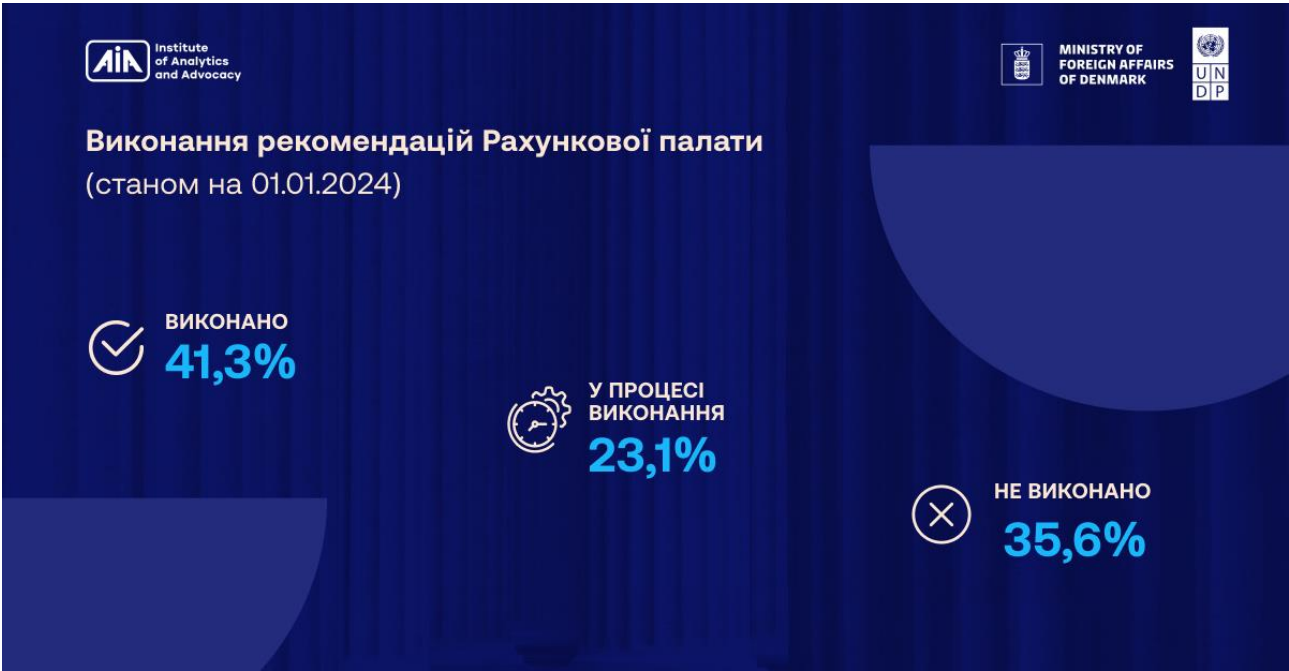
За способом прийняття	Одноосібні	Приймаються однією особою, яка має всю необхідну інформацію та повноваження. Не потребують обговорення з іншими людьми. Можуть бути ефективними в простих та стандартних ситуаціях.
	Колегіальні	Приймаються групою людей, яка має доступ до різних точок зору та експертизи. Потребують обговорення та консенсусу між членами групи. Можуть бути ефективними в більш складних ситуаціях, які потребують різних підходів.
	Колективні	Приймаються всіма членами колективу, які зацікавлені в рішенні даної проблеми. Потребують широкого обговорення та узгодження інтересів всіх учасників. Можуть бути ефективними в дуже складних ситуаціях,

		які мають велике значення для всього колективу.
За характером	Економічні	Забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення економічної ефективності діяльності організації.
	Технічні	Забезпечення безперебійної роботи обладнання та мінімізація простоїв. Впровадження нових технологій та модернізація виробничого процесу.
	Соціальні	Підвищення мотивації та згуртованості співробітників. Створення сприятливого мікроклімату в колективі. Вирішення конфліктних ситуацій та запобігання їм.
	Адміністративні	Розробка та впровадження організаційної структури. Визначення повноважень та відповідальності співробітників. Забезпечення інформаційного обміну та зв'язку між підрозділами.

Додаток Б. Рівні прийняття рішень

Рутинний	Селективний	Адапційний	Інноваційний
• Той рівень, на якому прийняття рішень являє собою звичайну рутину	• Рівень який хоча і обмежує управлінця, але разом з тим потребує прояву ініціативи	• Рівень який спонукає керівника обирати творчі рішення, ставлячи перед ним перешкоди для подолання	• Рівень з найбільш складними проблемами. Він вимагає постійної уваги від управлінця

Додаток В. Виконання рекомендацій рахункової палати



Додаток Д. Структура порушень бюджетного та іншого законодавства за видами порушень



Додаток Е. База даних NHRDB

Люди які потрапляють в базу даних	
Приватний сектор	Сектор державного управління
10.Викладачі університетів (доцент або вище), володарі ступеня Ph.D., та наукові співробітники.	3. Президент/директор і/або керівництво вищого рівня, які підпадають під Закон про державних службовців 5-го рівня або вище та регіональних службовців 4-го рівня або вище (для жінок — 5-го рівня або вище).
11.Члени державних комітетів (включаючи консультативні комітети).	4. Керівництво державних установ
12.Наукові співробітники (старші або вище).	
13.Керівництво зареєстрованих компаній та/або генеральні директори перспективних МСР (середні компанії, зареєстровані венчурні фірми тощо).	
14.Володарі професійних сертифікатів у різних галузях (юристи, лікарі, аудитори тощо).	
15.Керівництво вищого рівня (або вище) ключових компаній, асоціацій, установ тощо.	
16.Володарі орденів заслуг або медалей честі за досягнення в конкретних галузях (культура та мистецтво, спорт тощо).	
17.Люди, які представляли Корею	

на національних/міжнародних спортивних заходах і отримали медаль або досягли медального рівня в даному виді спорту. 18. Особи, які вважаються необхідними для реєстрації в NHRDB з інших причин.	
--	--