

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351:519

Гасюк Ігор Леонідович

доктор наук з державного управління, професор, заступник директора
Хмельницький науково-дослідний інститут
публічного управління та права

Hasiuk Ihor

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Deputy Director
Khmelnytsky Scientific-Research Institute for Public Management and Law
ORCID: 0000-0001-6575-5680

Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Ivanii Olena

PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Head of the Department of Law and Public Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko
ORCID: 0000-0003-3967-7900

**ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
PRINCIPLES AND FACTORS THAT AFFECT THE QUALITY OF
MANAGEMENT DECISIONS**

Анотація. Вступ. Побудована людьми система облаштування
суспільних справ у вигляді наявних держав, розмежування територій,
організації суспільного виробництва, не важливо у якій формі: ринковій,

адміністративно-командній, змішаній, інституту власності та сам процес соціалізації людини в розширеному за майновою, релігійною іншими ознаками, далекому від моральної та духовної досконалості, соціальної справедливості соціумі є тим джерелом генерації таких обставин і умов, за яких людина в більшості життєвих випадків не спроможна приймати якісні та ефективні управлінські рішення, і саме головне, яке б рішення вона не прийняла воно тією чи іншою мірою буде помилковим. Саме ці причини обумовлюють необхідність встановлення змісту універсальних концептів з позицій системного та діалектичного підходів, які утворюють зміст принципів та факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на якість управлінських рішень в публічному управлінні суспільними справами.

Мета. Метою дослідження є визначення базових категорій, обґрунтування змісту принципів та факторів впливу на якість управлінських рішень в публічному управлінні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці провідних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі публічного управління та адміністрування, зокрема, які досліджують проблеми теорії прийняття якісних та ефективних управлінських рішень, аналітичні матеріали та звіти, що характеризують стан реалізації цілей сталого соціально-економічного розвитку країн світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз, синтез, дедукція та індукція (для побудови логічних концептів досліджуваних понять); системний та діалектичний підходи (для формування та розкриття сутності основних закономірностей, факторів, принципів, що впливають на якість управлінських рішень в публічному управлінні, встановлення особливостей їх взаємодії); узагальнення та системний аналіз отриманих результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті визначено авторське розуміння вихідних базових категорій «якість», «кількість», «міра» та їх значення в процесах формування змісту управлінських рішень. Розкрито сутність понять: «якість управлінського рішення», «фактор», «принцип», «закономірність» та проведено системний аналіз особливостей взаємозв'язків між сутнісними ознаками вищенаведених категорій. Визначено зміст низки принципів, загальних: цілісності управлінського рішення, діалектичної взаємодії та причинно-наслідкової дії, використання системної стратегії, системної інформативності та прозорості, адаптивності, орієнтації на результат; спеціальних: чіткості і конкретності рішення, повноти та об'єктивності, полі-альтернативності та інваріантності дій, логічності і організаційної впорядкованості, врахування ризиків і передбачення наслідків, змістової узгодженості цілей та стратегій, відповідності законам та морально-етичним нормам; формальних принципів: ідентичності, виключення третього, ідентичності протилежностей, тотожності, антономії. Охарактеризовано зміст зовнішніх факторів: політичної стабільності та політичних змін, законодавчої та правової відповідності, фінансової ситуації та бюджетних обмежень, вимог громадськості, соціальних та демографічних змін, технологічного прогресу та інновацій; внутрішніх факторів: відповідності структури організації її функціям та місії, культури організації, лідерство та керівництво, наявність систем управління якістю, якості та кваліфікації кадрового складу, впровадження інформаційних технологій та розвиток технологічної інфраструктури, рівень регламентованості і формалізації процесів та процедур. Доведено, що усі вищенаведені фактори взаємодіють між собою в різних контекстах та ситуаціях і чинять вагомий вплив на якість управлінських рішень.

Перспективи. Усі наведені принципи, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють між собою і впливають на якість управлінських рішень в

різних контекстах та ситуаціях, а також визначають якість процесів прийняття управлінських рішень. Їх врахування надасть змогу здійснювати розробку і впровадження систем управління якістю розробки і прийняття управлінських рішень, не тільки в установах публічного управління але й в процесах реалізації демократичних процедур громадського контролю і моніторингу за діяльністю органів державної влади.

Ключові слова: управлінські рішення, якість, фактор, принцип.

Summary. Introduction. The system of arrangement of public affairs built by people in the form of existing states, delimitation of territories, organization of social production, no matter in what form: market, administrative-command, mixed, property institutions and the process of human socialization in a society stratified by property, religious and other characteristics, far from moral and spiritual perfection, social justice is the source of generation of such circumstances and conditions under which a person in most cases is not able to make high-quality and effective management decisions. It is for these reasons that it is necessary to establish the content of universal concepts from the standpoint of a systematic and dialectical approach, which form the content of the principles and factors of external and internal influence on the quality of management decisions in public administration of public affairs.

Purpose. The purpose of the study is to define the basic categories, to substantiate the content of the principles and factors influencing the quality of management decisions in public administration.

Materials and methods. The research materials are: works of leading scholars conducting their scientific and practical research in the field of public administration and management, in particular, those studying the problems of the theory of making high-quality and effective management decisions, analytical materials and reports characterizing the state of implementation of the goals of sustainable socio-economic development of countries of the world.

In the course of the study, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, deduction and induction (to build logical concepts of the concepts under study); systemic and dialectical approaches (to formulate and reveal the essence of the main regularities, factors, principles that affect the quality of management decisions in public administration, to establish the peculiarities of their interaction); generalization and systematic analysis of the results obtained (formulation of conclusions).

Results. The article defines the author's understanding of the initial basic categories of "quality", "quantity", "measure" and their significance in the processes of forming the content of management decisions. The essence of the concepts: "quality of managerial decision", "factor", "principle", "regularity" and a systematic analysis of the peculiarities of the relationships between the essential features of the above categories is carried out. The content of a number of principles is determined, including general ones: integrity of a management decision, dialectical interaction and cause-and-effect action, use of a systemic strategy, systemic information and transparency, adaptability, result orientation; special ones: clarity and specificity of a decision, completeness and objectivity, poly-alternative and invariance of actions, logic and organizational orderliness, consideration of risks and foresight of consequences, substantive coherence of goals and strategies, compliance with laws and moral and ethical norms; form
The content of external factors is characterized: political stability and political changes, legislative and legal compliance, financial situation and budgetary constraints, public demands, social and demographic changes, technological progress and innovations; internal factors: compliance of the organization's structure with its functions and mission, organization culture, leadership and management, availability of quality management systems, quality and qualification of personnel, introduction of information technologies and development of technological infrastructure, etc. It is proved that all of the above

factors interact with each other in different contexts and situations and have a significant impact on the quality of management decisions.

Discussion. All of the above principles, external and internal factors interact with each other and affect the quality of management decisions in different contexts and situations, and determine the quality of management decision-making processes. Taking them into account will enable the development and implementation of quality management systems for the development and adoption of management decisions, not only in public administration institutions but also in the processes of implementing democratic procedures for public control and monitoring of the activities of public authorities.

Key words: *management decisions, quality, factor, principle.*

Постановка проблеми. Історія людства пронизана і власне складається із боротьби «усіх проти усіх» та пошуку у цій боротьбі найкращих рішень, які дозволили б досягти не тільки успіху але й остаточної та безапеляційної перемоги над усіма учасниками нескінченного процесу – «боротьби за місце під сонцем». Побудована людьми система облаштування суспільних справ у вигляді наявних держав, розмежування територій, організації суспільного виробництва, не важливо у якій формі: ринковій, адміністративно-командній або соціалістичній, змішаній, інституту власності та сам процес соціалізації людини в розширеному за майновою, релігійною іншими ознаками, далекому від моральної та духовної досконалості, соціальної справедливості соціумі є тим джерелом генерації таких обставин і умов, за яких людина в більшості життєвих випадків не спроможна приймати якісні та ефективні управлінські рішення, і саме головне, яке б рішення вона не прийняла воно тією чи іншою мірою буде помилковим. Підтвердженням такої неспроможності є невтішні цифри на кшталт наступних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останніми даними, понад 800 мільйонів людей у світі страждають від голоду. Це на чверть більше, ніж рік тому. Крім того, ще 41 мільйон людей перебуває на межі голоду. Причинами погіршення ситуації стали зміни клімату, пандемія коронавірусу, а також війни і конфлікти [5]. Найбільше від голоду потерпають Африка і Азія. Проблема голоду гостро стоїть в Південно-Східній Азії. Дані глобального індексу голоду свідчать, що до 2030 року в 47 країнах рівень голоду зросте з «низького» до «надзвичайного».

Ніколи з початку XXI століття так багато людей не ставали жертвами воєн, як у 2022 році. Кількість загиблих від збройного конфлікту цього року зросла майже вдвічі з 2 021 до 238 000. Про це йдеться в доповіді Міжнародного інституту економіки і миру (ІЕР) зі штаб-квартирою в Сіднеї, Австралія. Згідно з повідомленням, різке збільшення кількості жертв пов'язане, в першу чергу, з війною в Україні, де минулого року загинули 83 000 осіб. А найкривавіший конфлікт стався в Ефіопії, де загинули 100 000 людей. Згідно з дослідженням, військові конфлікти також спричинили 13% втрати світового економічного виробництва в 2022 році. Дев'ятий рік поспіль, за даними ІЕР, глобальний середній показник «миролюбства» також падає. Індекс «миролюбства» розраховується шляхом оцінки 23 показників майже для усіх країн світу. До них відносяться триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти, безпека суспільства і його мілітаризація. Аналіз також включає дані про рівень вбивств тощо. В цілому, підрахований таким чином Глобальний індекс «миролюбства» в минулому році впав на 0,42% [14].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, основними причинами смертності у світі є хвороби серця та онкологічні захворювання. Ось деякі статистичні дані: хвороби серця – ішемічна хвороба серця є найпоширенішою причиною смерті у світі, на неї припадає 16% всіх смертей. За останні 20 років кількість смертей від цієї хвороби зросла більш

ніж на 2 мільйони, до майже 9 мільйонів на рік. Серед жінок ця хвороба відзначається особливою активністю, на них припадає 65% смертей [12]. Онкологічні захворювання: щороку в світі на рак хворіє понад 14 мільйонів людей, а кількість смертей від цієї хвороби становить близько 9,7 мільйонів. Рак легень є найпоширенішим типом онкологічних хвороб, особливо серед курців. Рак грудей є провідною причиною смертності від онкологічних хвороб у менш розвинутих країнах [13]. Психічні розлади: понад 1 мільярд людей у світі живуть з психічними розладами. Психічні розлади, такі як депресія, тривожні розлади та посттравматичний стресовий розлад, є одними з найважливіших чинників захворюваності та смертності [2].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, Всесвітній Індекс багатомірної бідності-2019 (ІББ) надає детальну картину бідності по всій планеті, враховуючи не лише грошові показники, але й інші аспекти, такі як здоров'я та освіта. Ось деякі ключові висновки з ІББ-2019. Люди, що живуть у багатомірній бідності, відчувають обмеження щонайменше за третиною зважених показників у сфері здоров'я, освіти та рівня життя. Понад дві третини (886 мільйонів) людей, які належать до категорії багатомірної бідності, живуть у країнах із середнім рівнем достатку. Приблизно третина абсолютно бідних (440 мільйонів) людей живе у країнах із низьким рівнем достатку. Найбільша частка абсолютно бідних людей живе у країнах Субсахарської Африки та Південної Азії. Межа бідності визначається як мінімальний рівень доходу, який вважають адекватним у певній країні. На практиці ця межа відрізняється в розвинутих та країнах, що «розвиваються». У жовтні 2015 року Світовий банк оновив міжнародну межу бідності до \$1.90 на добу. Ця сума відображає сучасну дійсність, враховуючи нові рівні цін у країнах, що «розвиваються» [1]. І для порівняння із людьми, які мають прожити витрачаючи на добу менше двох доларів, наведемо декілька відомих прізвищ «улюбленців фортуни». Найбагатшими людьми у світі, за даними Forbes є наступні мільярдери: за 2020 рік ними стали – Джефф Безос

(засновник Amazon.com) має статок \$113.8 млрд., Білл Гейтс (засновник Microsoft) має статок \$98 млрд., Бернар Арно (власник LVMH) має статок \$76.5 млрд. [3]. Слід відзначити, що водночас коли пандемії, війни, природні катаклізми тощо призводять до зубожіння і знищення значної частини населення світу, маленька але дивним чином захищена його частина продовжує збільшувати свої статки. За даними благодійної організації Oxfam, пандемія зробила найбагатших людей світу ще заможнішими, а число бідняків збільшило. Зниження доходів найбідніших верств населення спричинює смерть 21 тисячі людей щодня, йдеться у звіті. Але 10 найбагатших людей світу збільшили свої сукупні статки у понад два рази з березня 2020 року, повідомляє Oxfam [11].

Організація суспільного виробництва на засадах ринкової економіки та її адепти безапеляційно стверджують, що саме ця форма створює «рівні можливості» для усіх бажаючих, талановитих та обдарованих, працелюбних у будь якій соціально-економічній сфері, забезпечує можливості для індивідуального розвитку, професійного зростання, процвітання та заможності, і що тільки ледачий живе в бідності і злиднях. Принцип змагальності, підприємництва, ділової ініціативи є необхідною передумовою для досягнення успіху в житті, і публічне управління в сфері економіки, ці принципи намагається реалізувати. Але подивимось відповідно до статистичних даних, які в переважній більшості ми отримуємо результати.

За аналітичними даними Світового банку, він погіршив підготовлений у червні 2022 році прогноз річного зростання світового ВВП у 2023 році на рівні 3 %, і очікує в поточному році різке уповільнення світової економіки на 1,3 % до 1,7 %. Це буде третій найменший темп зростання ВВП світу за останні майже п'ятдесят років (0,6 % – у 1975 р. та 0,4 % – у 1982 р.), які позначилися також і двома падіннями світової економіки в 2009 та 2020 роках, спричиненими глобальною фінансовою кризою та пандемією

COVID-19 відповідно. Пояснюючи причини такого уповільнення світової економіки, Світовий банк зробив акцент на тому, що одночасне посилення урядами політики, спрямованої на стримування дуже високої інфляції, погіршення умов фінансування та наслідки вторгнення РФ в Україну серйозно впливають на економічну активність у світі і, як результат, зумовили наразі зменшення прогностного показника економічного зростання. У 2024 році Світовий банк передбачає поліпшення стану світової економіки: економічне зростання становитиме 2,7 %, хоча і на 0,3 процентних пункти менше, ніж за попереднім прогнозом. Відновленню зростання світової економіки в 2024 році сприятиме збільшення темпів зростання ВВП розвинутих економік, а також ВВП економік майже всіх регіонів, за винятком економік країн Близького Сходу та Північної Африки. При цьому очікується, що економічне зростання у світі почне наближатися до свого довгострокового потенційного темпу [8]. Слід відзначити один факт, попри підвищення або зменшення темпів економічного зростання економік світу, кількість бідних, злидених, голодуючих людей в світі не зменшується, а зростає і водночас, статки світової фінансової еліти зростають, не зважаючи на різноспрямовану динаміку різноманітних економічних індексів, фінансових криз, пандемій, кризи реального сектору виробництва, зростання цін на ресурси і таке інше. Як свідчить практика більшість щойно створених підприємств малого та середнього бізнесу з малою долею вірогідності доживають до п'яти річного ювілею, як правило вони стають банкрутами та припиняють свою діяльність упродовж цього терміну. Аналітики різного ґатунку прогнозують, що у наступні роки світовий індекс банкрутств зросте на 15% після двох послідовних років його зниження. Прогнозуються різні тенденції у світі, з позитивним розвитком в деяких регіонах та підвищенням рівня банкрутств в інших, особливо внаслідок відсутності державної фінансової підтримки. Основними факторами, що визначатимуть цей шлях, є глобальний економічний

розвиток, темпи зняття державної підтримки, фінансова стійкість підприємств, та швидке відновлення бізнесу [6]. Отже, можна зробити висновок, що в більшості, ті заходи в межах економічних стратегій, які вживають усі країни світу не призводять, і не спроможні забезпечити сталих результатів щодо підвищення якості і рівня життя населення, особливо в межах загальноприйнятої парадигми ринкової економіки, принципів свободи підприємництва, приватної власності інших незмінних постулатів суспільства тотального споживання. Таким чином, можна констатувати, що процес прийняття ефективних і якісних управлінських рішень є надзвичайно складною проблемою, і якість яких залежить від багатьох ендогенних та екзогенних факторів, характеризується наявністю низки принципів та закономірностей, які не бажано порушувати і які обумовлюють природній розвиток подій, причин і наслідків, залежить від змісту аксіоматичних тверджень, за допомогою і заради яких такі рішення приймаються (соціальна справедливість, сталий соціально-економічний розвиток, суспільний прогрес, безбідне і гідне людини існування тощо). Саме згідно даного контексту ми і побудуємо розгляд предмету нашого дослідження.

Метою статті є визначення базових категорій, обґрунтування змісту принципів та факторів впливу на якість управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці провідних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі публічного управління та адміністрування, зокрема, які досліджують проблеми теорії прийняття якісних та ефективних управлінських рішень, аналітичні матеріали та звіти, що характеризують стан реалізації цілей сталого соціально-економічного розвитку країн світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз, синтез, дедукція та індукція (для побудови логічних концептів досліджуваних понять); системний та діалектичний підходи (для

формування та розкриття сутності основних закономірностей, факторів, принципів, що впливають на якість управлінських рішень в публічному управлінні, встановлення особливостей їх взаємодії); узагальнення та системний аналіз отриманих результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В першу чергу необхідно визначити зміст та особливості закономірностей, принципів та факторів які тією чи іншою мірою впливають на якість управлінських рішень. Це складне завдання обумовлює необхідність визначення змістового розуміння вихідних понять: «закономірність», «принцип», «фактор», «якість» та «якість управлінського рішення».

Як правило, під поняттям «закономірність» розуміють систематичне виявлення стійких, повторюваних зв'язків між явищами або процесами, які виражаються у певних законах або правилах. Це означає, що певне явище або процес відбувається або розвивається з певною послідовністю або в певному порядку [10]. Закономірність описує сталість зв'язків між явищами, тоді як принципи і фактори можуть бути частинами цих закономірностей, але не завжди. Закономірності є загальними для певної сфери або області і знаходять свій вираз у вигляді правил або законів, які описують взаємодію між певними явищами. На відміну від закономірності, принцип – це основна ідея, наріжна засада або основний фундамент, на якому базується певна система, теорія або метод, в тому числі і процес прийняття і формування змісту управлінського рішення [7]. Принцип визначає зміст і перелік основних правил або методів розв'язання проблеми або досягнення певної мети. Принципи можуть бути змістовою основою законів або закономірностей, які в свою чергу визначаються особливостями взаємозв'язків між факторами, які спряють їх утворенню. Принципи зазвичай відображають фундаментальні або стратегічні підходи до розв'язання проблем або встановлення відношень між явищами, є тими положеннями які не тільки відображають сутність взаємозв'язків між

досліджуваними явищами, але й формують низку правил які необхідно дотримуватись для досягнення певного результату в найбільш ефективний та оптимальний спосіб.

Фактор – це елемент дійсності, сукупність обставин, які утворюють чинник, який впливає на явище, процес або систему і може призводити до змін у них [4]. Фактори можуть бути різноманітними: від фізичних параметрів до соціокультурних чи економічних впливів. Фактори є складовими частинами системи, які взаємодіють між собою та служать основою для виявлення закономірностей і утворення принципів. Фактори можуть бути змінними або сталими, зовнішніми або внутрішніми по відношенню до системи, і вони за своїм змістом є різноманітними за природою свого походження та силою і напрямом впливу на систему.

Відповідно до законів діалектики, ці поняття можуть зазнавати змістовного перетворення через взаємодію та розвиток. Наприклад, фактори можуть впливати на виникнення нових закономірностей, а принципи можуть зазнавати змін через виявлення нових факторів або розвиток теорій.

Якість в широкому розумінні – це характеристика або властивість об'єкта, процесу, будь-якого явища оточуючої об'єктивної дійсності (з точки зору діалектики), що визначає його предметну, суттєву, змістову сутність, надає тих рис, які роблять предмет тотожним самому собі, визначає його самотність (в широкому розумінні), його загальну цінність або придатність для задоволення потреб, очікувань або вимог користувачів (у вузькому розумінні) [9]. Переважно, ми будемо використовувати поняття «якість» в його другому змістовому контексті, більш специфічному і вузькому за змістом, який також охоплює наступні аспекти: відповідність певним вимогам, очікуванням та потребам; надійність, яка характеризує стабільність функціонування продукту або послуги впродовж передбачуваного періоду; ефективність, яка полягає у раціональному і оптимальному використанні ресурсів (людських, матеріальних, фінансових)

для досягнення певних результатів; інноваційність передбачає відповідність продукту або послуги останнім технологічним та індустріальним стандартам і вимогам; безпека, як характеристика гарантує уникнення і відсутність різноманітних ризиків під час використання продукту або послуги; зручність в експлуатації або наданні, це забезпечення легкого і зручного доступу до послуги або легкого управління продуктом; споживчі властивості, які забезпечують естетичний вигляд, комфорт, приємність використання або надання послуги. Отже, поняття «якість» виступає не тільки, як характеристика усього суцього, але й у вузькому розумінні його сутності може бути, і власне є метою професійної діяльності управлінців. Досягнення високої якості управлінських рішень вирішує проблему повного задоволення потреб і очікувань громадян, споживачів адміністративних та інших послуг, які надаються державою, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, підвищення якості та рівня життя населення тощо.

У контексті управління, поняття «якість», «міра» і «кількість» мають ключове значення при формуванні змісту та прийнятті управлінських рішень. Адже у своєму взаємозв'язку названі категорії утворюють один з основних законів діалектики: закон взаємного переходу кількісних змін у якісні де визначальною точкою переходу є поняття міри. Ці категорії утворюючи вищезгаданий закон діалектики є важливими для розуміння розвитку явищ оточуючої дійсності в тому числі соціального, економічного, духовного розвитку суспільства. Саме з позицій переходу кількісних змін у якісні і навпаки допомагають нам аналізувати якість, кількість та міру відповідних властивостей, характеристик, процесів, які закладені в зміст управлінських рішень. Саме кількісно-якісні переходи з одного стану в інший відповідних параметрів та властивостей обумовлює зміну якості управлінського рішення, у вузькому розумінні цього поняття. Адже регулювання кількісних характеристик шляхом встановлення певної міри

визначає змістову якість управлінського рішення, є складовими поняття надійності, ефективності, оптимальності управлінського рішення. На нашу думку, саме завдяки закону взаємного переходу кількісних і якісних змін існує можливість для осіб, які приймають такі рішення здійснювати оцінку управлінських явищ і процесів використовуючи для цього кількісні та якісні методи аналізу.

На нашу думку, під поняттям «якість управлінського рішення» доречно розуміти міру та співвідношення якісних та кількісних параметрів засобів, методів, ресурсів спрямованих на вирішення завдань по досягненню цілей управління, які в діалектичній єдності утворюють загальну соціальну цінність управлінського рішення, яка полягає в його здатності задовольняти потреби громадян та розв'язувати складні соціально-економічні та інші проблеми суспільства. Параметрами і стандартами якості повинні бути наступні характеристики управлінського рішення: відповідність очікуванням та потребам соціуму, надійність, оптимальність, ефективність, раціональність, інноваційність та технологічність. Вищенаведене визначення та параметри якості управлінського рішення обумовлюють в свою чергу необхідність визначення особливостей взаємозв'язків між ними та дослідження їх впливу та впливу ендогенних та екзогенних факторів на якість управлінського рішення. Розпочнемо із визначення групи принципів, яких необхідно дотримуватись в процесі формування змісту управлінських рішень.

Відповідно до системного та діалектичного підходів ми визначаємо наступну групу загальних принципів забезпечення якості управлінських рішень.

Принцип цілісності управлінського рішення, який передбачає розуміння рішення як частини більшої системи, врахування взаємозв'язків та взаємодії між її складовими частинами і впливу на них управлінського рішення. Це вимагає аналізу всіх можливих наслідків рішення для всієї

системи.

Принцип діалектичної взаємодії та причинно-наслідкової дії управлінського рішення з внутрішнім та зовнішнім середовищем полягає в необхідності врахування усіх можливих взаємозв'язків та взаємодій між різними складовими всередині системи так і системи з оточуючим середовищем. Це означає розуміння, як рішення впливають на кожну окрему підсистему системи зокрема, на систему в цілому, як вони впливають одна на одну внаслідок реалізації рішення та як система впливає на оточуюче середовище.

Принцип використання системної стратегії в розробці змісту управлінського рішення передбачає, що управлінське рішення має бути невід'ємною складовою системної діяльності щодо досягнення стратегічних цілей організації, або публічного управління в цілому. Цей принцип передбачає визначення чітких цільових орієнтирів, засобів та механізмів їх реалізації і саме головне, забезпечувати відповідність їх змісту визначеним завданням та меті стратегії.

Принцип системної інформативності та прозорості управлінського рішення передбачає, що рішення повинні бути прийняті на основі системно зібраної, достовірної, впорядкованої та опрацьованої інформації, яка має бути доступною через механізм розподілених баз даних і відображати усі необхідні якісні та кількісні параметри системи. Це в свою чергу вимагає відкритості та прозорості в управлінських процесах та прийнятті рішень.

Принцип адаптивності обумовлює необхідність формування такого змісту управлінських рішень, який повною мірою відповідав би вимогам гнучкості та здатності швидко змінювати стратегію та варіанти дій під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі керованої та системи управління. Це означає здатність суб'єкту управління швидко реагувати на зміни та вносити необхідні корективи у свою діяльність та у діяльність об'єкту управління.

Принцип пріоритетної орієнтації управлінського рішення на результат передбачає, що управлінське рішення повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів та вирішення проблем, шляхом формалізації міри кількісних та якісних параметрів усіх складових управлінського рішення, починаючи від аналізу причин джерел виникнення проблеми до цільових, прогностичних результатів. Зміст рішення має повністю забезпечити ефективність та результативність діяльності керованої систем внаслідок його реалізації.

Якість управлінського рішення залежить не тільки від загальних, системних принципів, які відображають загальні особливості управлінської діяльності, але й від дотримання певних правил формування змісту самого рішення. На нашу думку до спеціальних принципів формування змісту управлінського рішення необхідно віднести наступні.

Чіткість та конкретність управлінського рішення. Рішення повинно бути чітким, ясным і конкретним, його зміст не повинен містити двозначностей у розумінні певних понять та визначень. Зміст рішення має достеменно повно визначати ціль, проблему, завдання, інші обов'язкові його структурні складові.

Повнота і об'єктивність інформації змісту управлінського рішення передбачає створення його суспільної цінності та корисності на основі врахування усіх можливих аспектів, що впливають на формування його змісту та процесу прийняття.

Полі-альтернативність та інваріантність дій управлінського рішення передбачає обов'язкову наявність широкого спектру дій, засобів, методів, механізмів досягнення поставлених цілей, що в свою чергу дозволяє вибрати найбільш оптимальну та ефективну стратегію його реалізації.

Логічність і організаційна впорядкованість змісту управлінського рішення вимагає дотримання низки вимог щодо оформлення його структури і змістового наповнення. Структурні складові змісту управлінського

рішення мають бути змістовно узгодженими та чітко відображати причинно-наслідкові зв'язки.

Принцип врахування ризиків і повного передбачення наслідків в змісті управлінського рішення передбачає їх структурно-логічну формалізацію, кількісне та якісне визначення, відображення окремим розділом стратегії управління ризиками та дії наслідків у визначеній перспективі.

Принцип змістової узгодженості цілей управлінського рішення із стратегіями їх досягнення. Зміст стратегій реалізації управлінського рішення має бути однозначно відповідним його цілям.

Забезпечення відповідності управлінського рішення законам і етичним стандартам. Рішення має бути відповідним стандартам соціально справедливості, суспільної моралі, верховенства прав людини над інтересами держави або провладної еліти тощо і які діють у відповідній сфері діяльності.

Одним із найважливіших спеціальних принципів, або принципів, які визначають формальні правила формування змісту управлінських рішень є група принципів логічної і організаційної впорядкованості його змісту. До змісту таких формально-логічних правил необхідно віднести наступні.

Принцип ідентичності, який стверджує, що будь-який об'єкт або явище, яке розглядається в управлінському рішенні має бути тотожним самому собі. У контексті управлінського рішення це означає, що будь-який факт або твердження про предмет повинно бути точним і відображати усі якісні та кількісні ознаки з яких він складається.

Принцип виключення третього передбачає, що будь-яке твердження має бути перевірене на правильність та істинність, і яке не може бути одночасно істинним і хибним, не може складатись із будь-яких проміжних варіантів. У контексті управління це означає, що рішення повинно бути чітким і не може бути двозначним і відповідно до свого змістового

наповнення включати положення або властивості, які суперечать одне одному.

Принцип ідентичності протилежностей стверджує, що будь-яка різниця між двома протилежними якісними станами об'єкта управління базується на якомого повному і ґрунтовному визначенні ознак, які утворюють відмінності, а відтак і якісні стани, які можуть бути за певними параметрами абсолютно різними, антагоністичними, заперечувати одне одне. У контексті управління це означає, що при прийнятті рішень необхідно розуміти, що рішення за своїм змістом можуть бути протилежними, але базуватись на тому ж наборі даних або обставин, і бути спрямованими на вирішення однієї і тієї ж самої проблеми.

Принцип тотожності стверджує, що якщо два об'єкти ідентичні, то будь-яке твердження або властивість, яка є істинною для одного, також вірна для іншого. У контексті управління це означає, що одні й ті ж правила чи стратегії можуть бути застосовані у різних ситуаціях або сферах.

Принцип антономії (антонім – слова різні за значенням) передбачає, що для будь-якої стратегії, твердження, властивості існує протилежна стратегія, дія, твердження, які є діалектичними протилежностями і які знаходяться у взаємозалежній взаємодії. У контексті управління це може означати, що управлінське рішення, яке може бути вигідним і раціональним у певних обставинах, може мати протилежний ефект за інших умов.

Продовжуючи наше дослідження необхідно відзначити, що навіть дотримання вищенаведених принципів може не призвести до очікуваних результатів, адже на процес формування якісного змісту управлінського рішення впливає також низка зовнішніх і внутрішніх факторів, одні з яких піддаються контролю і корегуванню, а інші ні, і які можна лише враховувати в змісті рішення але не змінювати. Розглянемо ці групи ендогенних та екзогенних факторів, які впливають на якість управлінського рішення.

Для початку розглянемо зміст низки зовнішніх факторів, які можуть чинити вплив на якість управлінського рішення. Слід відзначити, що з позицій діалектики, ці фактори з одного боку, впливають на якість управлінського рішення, а з другого, можуть бути, і в більшості випадків є, предметом публічного управління та регулювання, і окремі аспекти яких, є змістом самих рішень. Із такого взаємозв'язку випливає, що вони певною мірою піддаються регулюванню та коригуванню, але в більшості у довгостроковій перспективі. Щодо короткострокової перспективи управлінського рішення то змінити параметри, які такі фактори утворюють в більшості випадків не можливо.

Зважаючи на специфіку діяльності в сфері публічного управління, зовнішні фактори можуть мати наступний вплив на якість управлінських рішень.

Політична стабільність та політичні зміни в суспільстві можуть негативно впливати на якість публічного управління в цілому, і відповідно, зокрема на управлінські рішення, які приймаються в середині системи. Вплив політичних факторів, таких як часті зміни уряду, некваліфіковані політичні призначення, часта зміна напрямку та змісту реформ (не закінчивши розпочатої реформи попереднім урядом, вже починається нова реформа, і подекуди у зворотному напрямі від попередньої), лобіювання, на меті якого є пріоритетний захист інтересів провладних груп, фінансової або номенклатурної еліти, економічних інтересів закордонних агентів, спотворення і фальшування демократичних виборчих процедур тощо, призводять не тільки до соціального напруження, майнового розшарування, порушення прав і свобод громадян, але й впливають на формування змісту та процес прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень інститутами публічного управління.

Законодавча та правова відповідність змісту управлінських рішень принципам соціальної справедливості, правам і свободам громадян,

соціальної відповідальності тощо. Цей фактор передбачає, що не «суспільство для держави», а «держава для суспільства», в якому кожна людина є цінністю, а не трудовим або будь яким іншим ресурсом, в якому усі три гілки влади діють не заради забезпечення власних інтересів і є «річчю самою в собі» по відношенню до суспільства, а є тим механізмом, який дозволяє реалізувати невід'ємні права кожного громадянина на життя, працю, відпочинок, розвиток тощо, а не тільки тих членів соціуму, які мають більше майнових та інших активів.

Фінансова ситуація та бюджетні обмеження можуть впливати на якість управлінських рішень, які приймають органи публічного управління. Особливо це стосується реалізації різноманітних програм соціально-економічного розвитку, удосконалення діяльності інститутів публічного управління, які зобов'язані працювати у рамках визначеного фінансування. Слід відзначити, що зазвичай відстежується парадоксальна ситуація коли органи публічної влади не мають достатнього фінансування для реалізації певних програм для економічного розвитку, підтримки різних груп населення, але в повному обсязі фінансуються заробітні плати службовців, надбавки та інші грошові заохочення, і тому виникає ситуація, коли інститути публічного управління не здійснюють ні якої корисної суспільної діяльності, не розробляють і не реалізують ні яких державних програм, але отримують повноцінне фінансування для утримання кадрового складу, який по факту не виконує ні якої роботи. Таким чином, фінансові умови, зміни у рівні фінансування або бюджетні скорочення впливають на розробку та виконання управлінських рішень, і власне є тією умовою, яка визначає ступінь цінності і доцільності існування органів публічного управління з точки зору суспільства, адже для держави такі інститути потрібні і є «річчю самою в собі і для себе».

Вимоги громадськості та громадський тиск, як фактор впливу на якість управлінських рішень має як позитивний так і негативний вплив. Слід

відзначити, що в суспільстві, в якому постулюються і дотримуються норми верховенства права, існують і виконуються громадянами морально-етичні норми суспільної поведінки, громадяни є свідомими та активними учасниками розбудови демократичних інститутів, відчувають відповідальність за долю держави і майбутніх поколінь, цей фактор чинить виключно позитивний вплив на якість управлінських рішень шляхом контролю громадськістю за діяльністю усіх гілок влади, контролю змісту державних соціально-економічних програм розвитку, законів. Необхідність громадського контролю обумовлена і породжена аксіоматичною недовірою з боку суспільства до осіб, які обіймають відповідальні посади та виконують соціально важливі функції. Як свідчить світовий досвід в умовах функціонування розвинутого демократичного суспільства стратегія недовіри є найбільш дієвою формою побудови взаємовідносин між владою та громадянами. Громадська думка, вимоги та очікування громадян щодо якості та ефективності публічних послуг є дієвим механізмом впливу на зміст та процедури прийняття управлінських рішень. Громадський тиск забезпечує дотримання владою норм соціальної справедливості та спонукає органи влади до проведення реформ.

Соціальні та демографічні зміни є наслідком реалізації урядом певної соціально-економічної політики з одного боку, а з іншого, такі зміни є маркерами якості управлінської діяльності інститутів публічного управління загалом. Позитивні чи негативні зміни у віковій, якісній структурі складу населення, демографічна тенденція, які можуть бути обумовлені економічними, соціальними іншими чинниками не тільки створюють нові виклики для публічного управління, але й є генераторами можливостей подальшого розвитку держави або взагалі обумовлювати можливість її існування в історичній перспективі.

Технологічний прогрес та інновації дозволяють значно підвищити якість та ефективність управлінських рішень. Це стосується в першу чергу

цифровізації та комп'ютеризації управлінського процесу, впровадження технологій інтелектуальних систем, систем підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, прогнозування результатів та наслідків, впровадження систем автоматизації рутинних процесів, застосування в управлінському процесі останніх досягнень в сфері машинного та глибокого навчання (нейронних мереж), математичної статистики, інструментів проектного менеджменту та багато іншого.

На останок слід зазначити, що вищенаведені зовнішні фактори, згідно логіки діалектичного підходу є джерелом виникнення системних протиріч, які в свою чергу виступають генератором змін і розвитку. Саме через створення викликів і загроз можливі зміни на краще, що утворює нові можливості для оновлення публічного управління, роблячи його більш гнучким, адаптивним, сприяють удосконаленню якості стратегічного планування та прийняття управлінцями якісних рішень.

Під поняттям «внутрішні фактори» ми розуміємо низку організаційних та структурних чинників, які формують культуру, процеси, процедури, організаційну структуру, комунікаційні аспекти всередині кожного інституту публічного управління, а також системи публічного управління в цілому. На нашу думку, визначальними факторами цієї групи є організаційні та системні, які доцільно класифікувати наступним чином.

Відповідність структури організації її функціям та місії. Організаційна структура визначає не тільки вертикальний розподіл влади та відповідальності за якість управлінських рішень, але й забезпечує ефективність комунікаційних ланцюгів всередині організації шляхом розподілу функціональних обов'язків та повноважень за структурними підрозділами та посадовими обов'язками кожного службовця. Саме від розумної і виваженої міри кількісно-якісних аспектів централізації та децентралізації влади в межах інституту публічного управління залежить баланс, який забезпечить високу якість управлінських рішень.

Культура організації в широкому її розумінні, яка передбачає не тільки культуру комунікаційних процесів між службовцями, їх персональну культуру, але й культуру управлінських та ділових процесів. Культура організації має значний, хоча подекуди й не помітний з першого погляду вплив на якість управлінських рішень. Культура організації відображає спільні цінності, переконання та морально-етичні норми усіх працівників, формує атмосферу професійності, відповідальності, чесності, нульової толерантності до корупційних явищ тощо.

Лідерство та керівництво зазвичай ставлять в пріоритет в процесах забезпечення високої якості управлінських рішень. Якість управлінських рішень часто залежить від стилю лідерства, компетентності керівництва та здатності до мотивації та інспірування персоналу. Саме керівництво, звичайно якщо воно є компетентним, зобов'язано визначати стратегічні цілі та напрямки розвитку організації, будь-яких явищ та процесів, що визначає контекст для управлінських рішень.

Системи управління якістю та їх впровадження в практику публічного управління є актуальною проблемою впродовж останніх десяти років. Наразі далеко не всі інститути публічного управління мають відповідну атестацію відповідності управлінських процесів встановленим світовим стандартам. Наявність і дотримання усіх вимог системи управління якістю, такої як ISO 9001, має не тільки забезпечувати стандартизацію та систематизацію управлінських процесів, але й забезпечувати високу якість прийняття управлінських рішень.

Визначальним фактором будь-якої діяльності є якість та кваліфікація кадрового потенціалу установи, регіону, держави в цілому. Компетентність, досвід та мотивація персоналу суттєво впливають на якість управлінських рішень, оскільки саме люди є продуцентами креативних ідей, від їх аналітичних здібностей, наявних знань, уміння логічно і критично мислити залежить успіх будь якої справи. Доречним і влучним є вислів: «Бажаєш

знищити будь-яке добре починання чи поховати будь-який проект: постав на чолі нездару керівника або доручи виконання недолугому виконавцю, і успіх провалу буде гарантовано».

На якість управлінських рішень значною мірою впливає розвиток інформаційних технологій та технологічна інфраструктура, яка застосовується в установі публічного управління. Основними перевагами щодо застосування сучасних інформаційних технологій та обладнання це в першу чергу робота з великими обсягами даних із яких використовуючи методи статистичного аналізу можна отримувати необхідну інформацію для прийняття якісних управлінських рішень практично за усіма питаннями, які входять до сфери публічного управління. Завдяки електронній пошті, відеоконференціям, спільним робочим платформам та іншим інструментам можна легко обмінюватись інформацією, обговорювати проблеми та координувати дії між різними відділами та підрозділами.

Регламентованість і формалізація процесів та процедур, які є змістом функцій установи публічного управління є ще одним вагомим внутрішнім фактором, який впливає на якість управлінських рішень. Стандартизація процедур та процесів, яка полягає у розумінні та дотриманні службовцями відповідних правил забезпечує не тільки чіткість та ефективність робочих процесів та процедур управління, але й має велике значення для забезпечення якості управлінських рішень. Регламентованість дозволяє стандартизувати та уніфікувати процеси та процедури управління. Це забезпечує якість та послідовність виконання завдань та дій, що в свою чергу, допомагає уникнути помилок та непорозумінь.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Усі наведені принципи, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють між собою і впливають на якість управлінських рішень в різних контекстах та ситуаціях, а також визначають якість процесів прийняття управлінських рішень. Їх врахування надасть змогу в подальших наукових дослідженнях здійснювати

наукове обґрунтування і побудову принципово нових систем управління якістю процесів розробки і прийняття управлінських рішень. Це стосується процесів, які реалізуються не лише на рівні установ публічного управління, але й процесів реалізації демократичних процедур громадського контролю і моніторингу за діяльністю органів державної влади.

Література

1. 2019 world multidimensional poverty index. *Human Development Reports*. 2019. URL: <https://hdr.undp.org/content/2019-global-multidimensional-poverty-index-mpi> (дата звернення: 03.04.2024).

2. 8 million people in Ukraine live with mental disorders – WHO. *Укрінформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3115748-v-ukraini-8-miljoniv-gromadan-zivut-z-psihicnimi-rozladami-vooz.html> (дата звернення: 01.04.2024).

3. 8 rich people own the fortune of half the world's population. URL: <http://ua.euronews.com/2017/01/16/oxfam-eight-men-own-as-much-wealth-as-poorest-half-of-world-s-population> (дата звернення: 02.04.2024).

4. Factor. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/factor> (дата звернення: 05.04.2024)

5. Fil A. More than 800 million people in the world suffer from hunger. *Медіакомпанія DW*. 2021. URL: <https://www.dw.com/uk/ponad-800-milioniv-liudei-u-sviti-stykaiutsia-z-holodom/a-59501020> (дата звернення: 02.04.2024).

6. Global Insolvency Report 2021: We'll be back. *Allianz Trade*. 2021. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/insolvencies-well-be-back.html (дата звернення: 03.05.2024).

7. Principle. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/principle> (дата звернення: 05.04.2024).

8. Prospects for the world economy in 2023-2024. *National Institute for Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> (дата звернення: 03.04.2024).

9. Quality. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality> (дата звернення: 06.04.2024).

10. Regularity. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/regularity> (дата звернення: 04.04.2024).

11. The fortunes of the world's 10 richest people have doubled over the pandemic. Most people are impoverished. *BBC News Ukraine*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60022841> (дата звернення: 02.04.2024).

12. The killers of humanity. WHO names the main causes of death in 20 years. *BBC News Ukraine*. 2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55248620> (дата звернення: 02.04.2024).

13. Галлахер Дж. Every year 14 million people in the world get cancer. *BBC News Ukraine*. 2013. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/health/2013/12/131212_cancer_rates_it (дата звернення: 01.04.2024)

14. Найт Б. The Global Peace Index: a record number of war casualties. *Медіакомпанія DW*. 2023. URL: <https://www.dw.com/ru/globalnyj-indeks-mirolubia-cislo-pogibsih-v-vojnah-na-rekordnom-urovne/a-66054109> (дата звернення: 01.04.2024).

References

1. 2019 world multidimensional poverty index. (2019). *Human Development Reports*. URL: <https://hdr.undp.org/content/2019-global-multidimensional-poverty-index-mpi>.

2. 8 million people in Ukraine live with mental disorders – WHO. (2020). *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3115748-v-ukraini-8-miljoniv-gromadan-zivut-z-psihicnimi-rozladami-vooz.html> [in Ukrainian].
3. 8 rich people own the fortune of half the world’s population. URL: <http://ua.euronews.com/2017/01/16/oxfam-eight-men-own-as-much-wealth-as-poorest-half-of-world-s-population>.
4. Factor. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/factor> (дата звернення: 05.04.2024)
5. Fil A. (2021). More than 800 million people in the world suffer from hunger. *DW*. URL: <https://www.dw.com/uk/ponad-800-milioniv-liudei-u-sviti-stykaiutsia-z-holodom/a-59501020>.
6. Global Insolvency Report 2021: We’ll be back. (2021). *Allianz Trade*. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/insolvencies-well-be-back.html.
7. Principle. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/principle>.
8. Prospects for the world economy in 2023-2024. *National Institute for Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> [in Ukrainian].
9. Quality. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality>.
10. Regularity. *English meaning – Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/regularity>.
11. The fortunes of the world’s 10 richest people have doubled over the pandemic. Most people are impoverished. (2022). *BBC News Ukraine*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60022841>.
12. The killers of humanity. WHO names the main causes of death in 20

years. (2020). *BBC News Ukraine*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55248620>.

13. Hallakher Dzh. (2013). Every year 14 million people in the world get cancer. *BBC News Ukraine*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/health/2013/12/131212_cancer_rates_it.

14. Nait B. (2023). The Global Peace Index: a record number of war casualties. *Медіакомпанія DW*. URL: <https://www.dw.com/ru/globalnyj-indeks-mirolubia-cislo-pogibsih-v-vojnah-na-rekordnom-urovne/a-66054109>.