



УДК 351:519

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-165-179](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-165-179)

Гасюк Ігор Леонідович доктор наук з державного управління, професор, заступник директора, Науково-дослідний інститут публічного управління та права, вул. Марка Кропивницького 8/1, м. Хмельницький, 29015, тел.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

Іваній Олена Миколаївна кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління, Сумський державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, вул. Роменська 87, м. Суми, 40002, тел.: (050) 407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

ПРЕДМЕТ, МЕТА, ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті викладені результати дослідження щодо змісту предмету, мети та завдань управлінського рішення в публічному управлінні шляхом спільного розгляду базових концептів теорії прийняття управлінських рішень, інституціональної теорії та теорії раціонального вибору і соціальних потреб. Управлінські рішення є змістом професійної діяльності посадових осіб в сфері публічного управління, а відтак, мають власний предмет, мету і завдання, а теоретичні аспекти яких, на теперішній час розвитку науки публічного управління, вимагають ретельного переосмислення та перегляду. В публічному управлінні зміст предмету управлінського рішення стосується процесу управління в державних органах влади суспільними справами у взаємодії із громадськими організаціями, які мають забезпечити досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку і задоволення усіх потреб громадян. Основною метою управлінських рішень в публічному управлінні є досягнення ефективного функціонування усіх соціально-економічних сфер та розвиток суспільства шляхом регулювання діяльності органів державної влади, місцевих адміністрацій за активної участі громадських організацій та громадян. Функціональними цілями управлінських рішень згідно теорії потреб та інституціональної теорії є забезпечення громадського блага, задоволення потреб громадян, покращення якості життя населення, збереження природних ресурсів та інші аспекти, які сприяють оптимальній та ефективній життєдіяльності суспільства. Управлінські рішення в публічному управлінні виконують низку завдань пов'язаних із забезпеченням системності управлінської діяльності, організаційно-структурної впорядкованості інститу-



ційної її складової, процесуальної та функціональної узгодженості, оптимальності, ефективності, якості управлінської діяльності в цілому. Ці завдання є всеохоплюючими і універсальними адже можуть бути адаптовані до специфіки будь якої сфери або галузі, рівня управління.

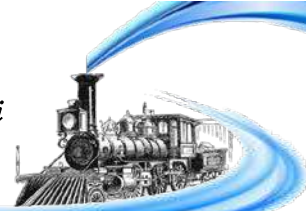
Ключові слова: публічне управління, управлінські рішення.

Hasiuk Ihor Leonidovich Doctor of Science in Public Administration, Professor, Deputy Director, scientific-research institute for public management and law, Mark Kropyvnytsky St., 8/1, Khmelnytsky, 29015, tel.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

Ivanii Olena Mykolaivna PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Law and Public Administration, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, 87 Romenska St., Sumy, 40002, tel.: (050)407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

SUBJECT, PURPOSE, TASKS OF MANAGEMENT DECISION IN PUBLIC ADMINISTRATION

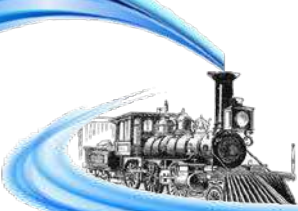
Abstract. The article presents the results of the study on the content of the subject, purpose and tasks of managerial decision in public administration through joint consideration of the basic concepts of the theory of managerial decision-making, institutional theory and the theory of rational choice and social needs. Managerial decisions are the content of the professional activity of officials in the field of public administration, and therefore have their own subject, purpose and objectives, and the theoretical aspects of which, at the present time of the development of the science of public administration, require careful rethinking and revision. In public administration, the content of the subject of management decision concerns the process of management of public affairs by state authorities in cooperation with public organizations, which should ensure the achievement of the goals of sustainable socio-economic development and the satisfaction of all the needs of citizens. The main purpose of managerial decisions in public administration is to achieve the effective functioning of all socio-economic spheres and the development of society by regulating the activities of public authorities, local administrations with the active participation of public organizations and citizens. The functional goals of managerial decisions according to the theory of needs and institutional theory are to ensure the public good, meet the needs of citizens, improve the quality of life of the population, preserve natural resources and other aspects that contribute to the optimal and effective functioning of society. Managerial decisions in public administration perform a number of tasks related to ensuring the



consistency of management activities, organizational and structural orderliness of its institutional component, procedural and functional coherence, optimality, efficiency, and quality of management activities as a whole. These tasks are comprehensive and universal, because they can be adapted to the specifics of any field or industry, level of management.

Keywords: public administration, management decisions.

Постановка проблеми. Забезпечення якісного та ефективного функціонування державного апарату, гармонійного і пропорційного розвитку і процвітання суспільства вимагає зі свого боку якісного, ефективного та оптимального управління як державними так і суспільними справами. Саме поняття «управління» визначає специфіку діяльності, яка має забезпечити таке якісне співіснування держави і суспільства, а поняття «публічне» підкреслює всеохопність цього процесу, що в підсумку утворює базу для широкого спектру комбінаторного об'єднання ознак, що їх утворюють. Зважаючи на те, що функціональне поле дії «публічного управління» охоплює усі сторони нашого життя, тому звідси виникає усе багатоманіття його змістового наповнення. Феномен «публічного управління» визначали і через об'єкт та суб'єкт управління, через визначення змісту і відношень між поняттями «управління», «державний», «публічний», через підкреслення функціональних, цільових компонент процесу публічного управління, а також шляхом визначення суттєвих його ознак у взаємозв'язку із історичною ретроспективою їх змістової зміни тощо. Усі ці підходи є правомірними і мають право на існування, адже підкреслюють якусь одну із сторін цього різнопланового і складного суспільного явища, яке усе ж таки, виводить своє коріння від взаємодії між людьми, які спрямовують свої спільні зусилля на зміну оточуючої дійсності. Публічне управління в контексті управлінської діяльності відповідно до теорії потреб та інституційної теорії, має визначену ієрархію цілей: забезпеченні якісного та належного рівня економічного розвитку для фізичного існування людини, задоволення її фізіологічних потреб, забезпечення якісної і безпечної соціальної комунікації, професійного, духовного і фізичного розвитку, реалізації усіх вроджених талантів, потягу до творчості та суспільного визнання видатних досягнень тощо. Зрозуміло, що усі ці цілі досягаються у відповідності до певної галузевої специфіки та якості функціонування державних інститутів та із урахуванням наявних можливостей та ресурсів. Як бачимо, в цьому контексті на першому плані в якості цілі управлінської діяльності є людина, зміни її життя на краще. Саме досягнення змісту цілей і завдань публічного управління з позиції «людино центристської теорії» коли держава для людини, а не людина, як інструмент для держави, визначають зміст теоретичних основ не тільки системи публічного управління, але й теорії прийняття управлінських рішень в парадигмі публічного управління.



Соціальні функції публічного управління можна розуміти, як цілеспрямовану діяльність органів державної (публічної) влади, яка здійснюється в межах визначеної законами їх інституціональної належності та компетентності і має на меті задоволення потреб громадян (згідно теорії потреб за А. Маслоу) та досягнення загального благополуччя (інституціональна теорія). Отже, як свідчить зміст соціальних функцій публічного управління усі вони спрямовують його діяльність на створення сприятливого середовища для життя та розвитку громадян, забезпечення їхнього благополуччя та соціальної справедливості. Слід відзначити, що зміст цих функцій не є сталим і може змінюватись в залежності від конкретних умов, в яких функціонує державний апарат, соціальних потреб громадян та цілей політичної еліти. Реалізація соціальних функцій в державі через відповідні механізми є комплексним процесом, що включає в себе взаємодію уряду та громадськості усіх інших зацікавлених сторін. Це вимагає ефективної організаційної взаємодії, досконалого стратегічного планування та постійного вдосконалення галузевих політик та програм. Отже, постає питання, а чи можлива реалізація усіх цих соціальних функцій шляхом застосування відповідних механізмів без управлінських рішень? Відповідь очевидна – ні, тому, що саме управлінські рішення є ядром усіх вищезначених компонентів, є тим ключовим елементом який взагалі робить можливими їх існування та реалізацію. А відтак управлінські рішення в залежності від сфери їх застосування, напрямів та змісту діяльності мають складну організаційну та процесуальну системи, функціональну та методологічну архітектуру.

Ключовим елементом реалізації соціальних функцій і механізмів публічного управління є процес прийняття і впровадження оптимальних і ефективних управлінських рішень. Як правило, в публічному управлінні результат прийняття управлінських рішень відображається у стратегічних, тактичних та оперативних документах, які за своїм змістом регламентують процес, визначають мету та завдання, заходи, механізми спрямовані на досягнення соціальних цілей та задоволення усього кола потреб громадян та суспільства. Таким чином, прийняття та реалізація управлінських рішень є складним і комплексним процесом, в межах більш широкого за понятійним обсягом процесу публічного управління тому, що загальне поняття «рішення» обмежується і звужується поняттям «управління». Відповідно до цього, як процес, прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватись на науково і практично перевіреній стратегії та методології, підтвердженій практикою публічного управління, мати свій предмет, мету та завдання. Відповідно до цього завдання охарактеризуємо напрями останніх наукових досліджень в цьому контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначають дослідники [17] публічне управління, це не тільки прийняття рішень у вузькому адміністратив-



ному розумінні змісту цього процесу, але й складна соціальна взаємодія в межах концепції – прагматичної громадськості. Саме ця концепція, на думку автора, дозволяє виокремити коло проблем щодо прийняття відповідальних управлінських рішень в узгодженні із положеннями теорії мереж, суспільного вибору та суспільних цінностей.

Широкому обговоренню підпадають питання пов'язані із проблемами прийняття управлінських рішень щодо досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку, соціального благополуччя та змісту факторів, які спроможні породити явища недовіри до влади та державному сектору загалом [3]. Дослідженням встановлено понад сорок факторів, які чинять негативний вплив на осіб, які приймають рішення і утворюють некероване операційне середовище. Автори приходять до висновку, що лише правильна методологія прийняття управлінських рішень та застосування концепції системного мислення здатні змінити ситуацію на краще.

Дослідженню визначальних аспектів в процесах прийняття управлінських рішень під час підготовки та реалізації відповідних соціальних проектів, в межах концепції проектного менеджменту, на відповідних інституціонально-організаційних рівнях, організації якісних адміністративних послуг присвячено низку наукових праць [7, 12, 14]. У цих працях переконливо доводиться, що підвищення рівня культури прийняття управлінських рішень та управління проектами, надання якісних послуг можливе лише за умови раціональної та оптимальної організації роботи державних службовців, створення необхідних умов щодо виявлення останніми усіх своїх творчих здібностей прояв яких здатний забезпечити вирішення не рутинних, складних завдань та вивести систему публічного управління на більш високий якісний рівень функціонування.

Не залишаються поза увагою науковців і проблеми пов'язані із навчанням державних службовців приймати оптимальні та обґрунтовані управлінські рішення [10], а також здійснювати цей процес в умовах браку необхідної інформації, нестабільності, обмеженості часу та ситуаційної невизначеності [2]. Як переконливо доводять дослідники, узагальнення передового досвіду, удосконалення фахових компетенцій, перманентне удосконалення умінь та навичок є тим базисом, який дозволяє подолати усіх труднощі і зробити процес прийняття управлінських рішень оптимальним, а їх зміст якісним, незважаючи на вплив негативних чинників.

Важливим напрямом наукових досліджень є вивчення та узагальнення інформації щодо підзвітності владних інституцій громадськості за прийняті управлінські рішення в умовах неолібералізму та згідно концепції «нового публічного управління». Автори переконливо доводять, що управлінські рішення у свої методологічній основі мають ґрунтуватись на засадах



демократичної підзвітності, повного публічного розкриття інформації, а концептуальні засади неолібералізму мають бути вбудовані в процеси прийняття управлінських рішень [9, 15].

Активно досліджуються проблеми із методологічних основ використання інформації та вимог до неї в процесах прийняття управлінських рішень [4, 16], в тому числі і інформації, яка подається для обробки до різноманітних інформаційних та інтелектуальних систем з метою автоматизації прийняття управлінських рішень [1, 5, 8, 11]. В дослідженнях переконливо доведено, що в процесі використання інформації для прийняття управлінських рішень виокремлюється три основних компоненти: об'єктивні особливості інформаційної архітектури (тобто її змісту та структурної впорядкованості); суб'єктивні механізми її сприйняття особою, яка приймає рішення та можливі когнітивні порушення, інформаційний шум та «інформаційне сміття»; рівень та владна типологія основних користувачів інформації та межі їх повноважень в прийнятті управлінських рішень.

Однією із найважливіших методологічних основ процесу прийняття управлінських рішень є процедури обліку і контролю, які забезпечують своєчасне прийняття необхідних управлінських рішень. Як встановили дослідники [6], існує позитивний, середньо корельований взаємозв'язок між одночасним контролем та своєчасним прийняттям управлінських рішень, що на думку авторів, може бути базисом для побудови ефективних алгоритмів прийняття оптимальних та ефективних управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз науково-методичної літератури та змісту останніх наукових досліджень дозволяє констатувати, що управлінське рішення, як важлива складова і ядро управлінської діяльності обов'язково має свій предмет, мету і завдання, але зміст яких значною мірою обумовлюється специфікою функціонування і завдань системи публічного управління. Розглянемо їх зміст більш детально.

Метою статті є визначення змісту предмету, мети та завдань управлінського рішення в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У самому широкому розумінні, предмет це будь-яке матеріальне явище, що сприймається органами чуття; логічне поняття, що становить зміст думки та пізнання те, на що спрямована пізнавальна, творча, практична діяльність. Саме в контексті логічного поняття на яке спрямована практична діяльність нами розуміється предмет управлінського рішення [13]. Предмет управлінського рішення завжди обумовлюється зовнішніми та внутрішніми чинниками, які утворюють конкретну проблемну ситуацію, яка не тільки потребує управлінського втручання, але й обумовлена специфікою діяльності об'єкта управління для досягнення певних цілей шляхом вирішення певних завдань. Такі проблемні



ситуації, або ситуації які потребують здійснення певного вибору, у найпростішому варіанті для практики публічного управління є перманентним явищем. З огляду на зміст предмету управлінського рішення його основними характеристиками є наступні:

- Конкретність – предмет управлінського рішення має бути чітко визначений і конкретизований, а за певних обставин і при можливості логічно або математично формалізований (економічні, фінансові, логістичні рішення тощо). Конкретність завжди полягає у якомога точному формулюванні цілей, обмежень, ресурсів, учасників, зацікавлених сторін тощо.

- Системність – предмет управлінського рішення зазвичай є складною системою, яка включає в себе різноманітні елементи, що взаємодіють між собою. З огляду на наявність ознак системності в предметі управлінського рішення воно повинно її враховувати адже без цього досягнення ефективного результату є не можливим.

- Альтернативність – зважаючи на те, що предмет управлінського рішення зазвичай є складною системою, це породжує полі-варіативність вибору із усієї наявної множини гіпотетичних можливостей розвитку подій. В даному контексті процес продукування і прийняття управлінського рішення має забезпечити вибір найбільш підходящого варіанту серед альтернатив, оцінку ризиків і переваг для кожного із них.

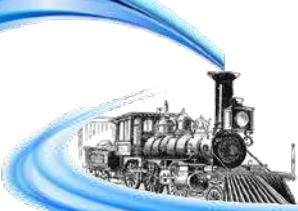
- Постійність та сталість – предмет управлінського рішення є динамічною системою, яка може дуже швидко змінювати свої параметри в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, саме тому є необхідність будувати процес прийняття управлінських рішень з урахуванням змісту предмету, тобто процес має бути адаптивним та гнучким і забезпечувати таким чином постійність і сталість отримуваних результатів та ефектів.

Управлінське рішення завжди стосується і обумовлене межами його предмету, який також визначає особливості та умови використання ресурсів з урахуванням наявних обмежень та потреб зацікавлених сторін. Предмет управлінського рішення може стосуватись різноманітних професійних сфер, процесів, функцій таких як от:

- Оптимізація службового, управлінського, логістичного, адміністративного процесів тощо. Така оптимізація, наприклад службового процесу може полягати у підвищенні продуктивності праці та соціальної корисності.

- Розробка адміністративної стратегії, за допомогою якої держава може обирати такі варіанти дій, які є найбільш ефективними для надання населенню якісних адміністративних послуг.

- Управління людськими ресурсами, яке пов'язане із вирішенням питань, пов'язаних із наймом, збереженням, навчанням та мотивацією персоналу в організації.



- Фінансове планування і управління ризиками полягає у розробці фінансових стратегій, плануванні бюджету, управлінні капіталом і ризиками для забезпечення фінансової стабільності установи публічного управління.

- Управління ланцюгами постачання та матеріального забезпечення полягає у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням необхідних матеріалів і товарів для функціонування установи та наданні якісних адміністративних послуг тощо.

- Розробка стратегії розвитку полягає у плануванні та виконанні стратегій для зростання якості та ефективності функціонування установ публічного управління.

- Управління проектами передбачає здійснення усього комплексу управлінських процедур та технологій в межах певного проекту з метою досягнення конкретних цілей в межах обумовлених термінів, бюджету та ресурсів.

Як бачимо, функції, процеси, специфіка діяльності в певній сфері або галузі утворює предметний базис і власне сам зміст предмету управлінського рішення, який може полягати у виборі оптимальної організаційної структури інститутів управління, розробці стратегій для досягнення фінансових цілей, таких як пенсійне забезпечення або освітні витрати, контролю за якістю сировини та виробництва для забезпечення безпеки і задоволення потреб споживачів, забезпеченні ефективного функціонування медичних та освітніх установ та багато чого іншого. Усі ці практичні приклади переконливо доводять і демонструють, що зміст предмету управлінського рішення визначається конкретними потребами і вимогами кожної галузі або виду діяльності.

В публічному управлінні, зміст предмету управлінського рішення стосується процесу управління державними органами влади суспільними справами у взаємодії із громадськими організаціями, які мають забезпечити досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку і задоволення усіх потреб громадян. На нашу думку, основними аспектами змісту предмету управлінського рішення в публічному управлінні є наступні:

- Стратегічне планування і політика передбачає вирішення усього комплексу питань, пов'язаних з розробкою та виконанням стратегічних планів розвитку держави, регіону, територіальної громади, а також розробка публічної політики в різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, економіка, національна безпека тощо.

- Управління фінансами і бюджетування забезпечує розробку та виконання бюджету держави або місцевих бюджетів, ефективно та оптимальне використання обмежених бюджетних ресурсів для задоволення потреб громадян і досягнення стратегічних цілей розвитку держави.



- Управління персоналом і розвиток кадрового корпусу забезпечує ефективну реалізацію технологій рекрутингу, навчання та підготовки, розвитку та збереження кваліфікованого персоналу в органах державної влади, що дає можливість забезпечити їх ефективне функціонування.

- Управління якістю та оцінка результатів управління передбачає реалізацію технологій моніторингу та оцінки діяльності органів державної влади, зокрема програм, які вони реалізують з метою визначення їхньої ефективності та внесення відповідних коректив.

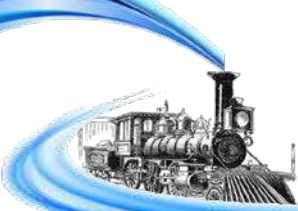
- Управління взаємодією з громадськістю і стейкхолдерами це в першу чергу забезпечення прозорості та відкритості влади, яка можлива лише через механізм взаємодії з громадськістю, громадськими організаціями, бізнесом які є споживачами адміністративних послуг і чия діяльність регулюються наявною нормативно-правовою базою.

- Управління ризиками і кризове управління, національна безпека – це аналіз та управління ризиками, що виникають у сфері публічного управління, розробка стратегій кризового управління у випадку надзвичайних ситуацій, забезпечення обороноздатності країни тощо.

Саме ці функції та процеси, напрями діяльності публічного управління відображають предмет управлінських рішень в державному секторі, основою якого є цілі, що спрямовані на задоволення потреб громадян та досягнення соціального, економічного та політичного розвитку суспільства. Саме з урахуванням цих положень можливо визначити мету і завдання управлінських рішень в публічному управлінні.

Основною метою управлінських рішень в публічному управлінні є досягнення ефективного функціонування усіх соціально-економічних сфер та розвиток суспільства шляхом регулювання діяльності органів державної влади, місцевих адміністрацій за активної участі громадських організацій та громадян. Функціональними цілями управлінських рішень згідно теорії потреб та інституціональної теорії є забезпечення громадського блага, задоволення потреб громадян, покращення якості життя населення, збереження природних ресурсів та інші аспекти, які сприяють оптимальній та ефективній життєдіяльності суспільства.

Однією із характерних рис управлінських рішень в публічному управлінні, в порівнянні з іншими сферами, і яка виокремлює їх від них, це є їх спрямованість на задоволення потреб та інтересів громадян та суспільства в цілому, і яке сублімується в такому абстрактному понятті як «суспільне благо», «суспільна цінність», але яка в одно час знаходить своє персональне втілення в житті кожного з нас. В публічному управлінні рішення приймаються з урахуванням і для загального блага, громадських інтересів і потреб, а їх розробка та реалізація здійснюються за рахунок публічних



ресурсів. Саме ці ознаки відрізняють їх від управлінських рішень у приватному секторі, які спрямовані переважно на задоволення приватних інтересів, отримання прибутків для підприємства чи корпорації, які знаходяться у приватній власності, а кінцевими бенефіцарями є обмежене коло фізичних осіб. Отже, основна мета управлінських рішень в публічному управлінні полягає в забезпеченні загального блага і задоволенні потреб суспільства, враховуючи специфіку діяльності органів державної влади та інших публічних інституцій. Таким чином, саме мета та її якісні характеристики обумовлюють зміст і увесь спектр завдань управлінських рішень в публічному управлінні.

На нашу думку, управлінські рішення в публічному управлінні виконують низку завдань пов'язаних із забезпеченням системності управлінської діяльності, організаційно-структурної впорядкованості інституційної її складової, процесуальної та функціональної узгодженості, оптимальності, ефективності, якості управлінської діяльності в цілому. Розглянемо зміст кожного із цих завдань. Також слід відзначити, що ці завдання є всеохоплюючими і універсальними адже можуть бути адаптовані до специфіки будь якої сфери або галузі, рівня управління.

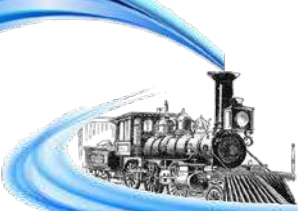
Управлінські рішення є ключовим елементом який надає управлінській діяльності системності та цілеспрямованості. Для забезпечення системності управлінської діяльності управлінські рішення виконують в межах цього завдання ряд важливих функцій. Будь-яке управлінське рішення базується на аналізі і оцінці різних аспектів функціонування організації та її зовнішнього середовища. Зрозуміло, що прийняття управлінського рішення не можливе без збору та аналізу даних, оцінки ризиків, визначення тенденцій розвитку певних явищ та інших факторів, які впливають на діяльність суб'єкту та об'єкту управління. Як свідчать найкращі світові практики, прийняття управлінських рішень відбувається на основі застосування системного підходу, а це означає розгляд усіх компонентів системи управління, його суб'єкту та об'єкту, як взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які впливають одне на одне. Взаємодія між цими елементами відбувається через координацію дій у якій управлінські рішення спрямовані на забезпеченні якісного обміну інформацією між структурними елементами та працівниками організації. Саме зміст управлінських рішень визначає цілі, завдання та стратегії діяльності не тільки системи управління організацією, але й визначає шляхи досягнення таких цілей системою управління – її суб'єктом та об'єктом. Таким чином, управлінські рішення забезпечують цільове спрямування діяльності галузі, сфери, установи, організації, забезпечують спрямованість всіх управлінських дій на досягнення стратегічних та тактичних цілей. Після реалізації та виконання завдань та досягнення цілей управлінських рішень важливо оцінити



їх ефективність та вплив на діяльність системи управління загалом. Відповідно до результатів оцінки може бути здійснена корекція стратегії та тактики управління. Загалом, системність управлінської діяльності забезпечується завдяки уважному аналізу, системному підходу, координації дій та постійній оцінці та корекції і зміст яких, відображається саме в управлінських рішеннях.

Управлінські рішення грають ключову роль у забезпеченні організаційно-структурної впорядкованості в інституційній складовій управлінської діяльності через наступні аспекти. Визначення структури організації є одним із найважливіших аспектів в межах цього завдання, адже управлінські рішення визначають оптимальну структуру організації, включаючи розподіл функцій, вертикалі та горизонталі владних повноважень та субординації, а також структуру відповідальності та обов'язків посадових осіб. Власне за рахунок управлінських рішень можливо уникнути дублювання функцій і конфліктів між підрозділами, посадовими особами іншими об'єктами управління. Наступним аспектом є розподіл обмежених ресурсів в якому управлінські рішення визначають, які ресурси (людські, фінансові, матеріальні) необхідні для виконання завдань організації, галузі та як ці ресурси будуть розподілені між різними структурними підрозділами, або галузями, якщо ми говоримо в термінах макроекономіки тощо. Управлінські рішення шляхом затвердження структурної організації, змісту владних повноважень та обов'язків встановлюють ієрархічну структуру управління, що дозволяє забезпечити ефективний потік інформації та прийняття рішень на різних управлінських рівнях. Відповідно до особливостей структури та владної організації управлінської діяльності відбувається визначення змісту управлінських процедур і політик. Саме через управлінські рішення встановлюють процедури та політики, які регулюють роботу об'єкту та суб'єкту управління, що в цілому сприяє уніфікації та стандартизації управлінських дій та функціональних операцій, що у підсумку забезпечує стабільність та надійність процесів. Управлінські рішення, згідно цього завдання, визначають роль та функції керівництва в організації, а також механізми контролю за виконанням поставлених завдань та досягненням цілей. В цілому, управлінські рішення забезпечують створення організаційно-структурної впорядкованості, яка дозволяє ефективно виконувати завдання та досягати поставлених цілей публічного управління.

Забезпечення процесуальної та функціональної узгодженості в діяльності системи публічного управління здійснюється шляхом прийняття відповідних управлінських рішень щодо затвердження змісту правил, норм, процедур в межах певних напрямів діяльності, які визначаються як функції, і які, в свою чергу, визначають зміст процесів. Управлінські рішення в межах цього завдання спрямовані на затвердження змісту функцій, або напрямів та векторів діяльності суб'єкту та об'єкту управління в залежності від галузевої



специфіки, рівня управління, до яких в класичному варіанті відносять: планування, контроль, управління персоналом, процедури моніторингу та оцінки, корекції та змін тощо. Специфіка цих функцій обумовлює специфіку процесів та вимог до них, які теж затверджуються відповідними управлінськими рішеннями. В ідеалі, має бути досягнутий такий рівень узгодженості і відповідності процесів змісту функцій, який може забезпечити оптимальну, ефективну та якісну діяльність системи управління, її суб'єкту та об'єкту.

Одним із пріоритетних завдань управлінських рішень є забезпечення оптимальності, ефективності та якості управлінської діяльності. Управлінські рішення є базовою складовою в досягненні публічним управлінням оптимального використання ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси та матеріали. Оптимальність досягається вибором такої стратегії, за якої можливо отримати найкращий результат відповідно до кількості та якості таких ресурсів. В цьому контексті, оптимальність тісно пов'язана із поняттям ефективності, яка є предметом управлінських рішень, і зміст якої полягає у виборі і організації такого процесу функціонування публічного управління, який призводить до досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Разом, ці поняття контекстуально характеризують якість управлінської діяльності в цілому, якість функціонування як суб'єкту так і об'єкту системи публічного управління. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості управлінської діяльності шляхом затвердження стандартів та процедур, впровадження систем контролю якості та вдосконалення процесів. Управлінські рішення в процесах управління якістю забезпечують розробку та реалізацію стратегічного підходу, який дозволяє продукувати адміністративні послуги та послуги з управління суспільними справами високої якості. Саме вони мають призвести до задоволення потреб суспільства. Управлінські рішення у вирішенні цього завдання в свої основі мають ґрунтуватись на процесному підході, постійному вдосконаленні їх змісту та інформатизації. В цьому контексті роль управлінських рішень в управлінні процесами полягає в їх ідентифікації, аналізі, документуванні, стандартизації та оптимізації тощо.

Висновки. Таким чином, підводячи підсумки слід відзначити, що управлінські рішення за своїм предметом, метою та завданнями є складним, поліфункціональним, процесуальним управлінським феноменом, який має власну функціональну, процесуальну та системну складові. Саме розглянуті за змістом предмет, мета та завдання управлінських рішень дозволяє в подальшому вести мову і досліджувати управлінські рішення з певного ракурсу та методологічного підходу: процесуального, функціонального та системного, або об'єднуючи їх в один комплексний підхід. Беззаперечною є теза про те, що управлінські рішення є атомарним, тобто базовим предметом



діяльності в процесах управління, але в одно час, є часткою загальної управлінської діяльності і процесів, яким притаманний самостійний характер і який має усі ознаки системності. Саме така «базовість і самостійність» феномену «управлінські рішення» утворює фундамент і є джерелом формування в процесах прийняття і реалізації управлінських рішень складних і подекуди суперечливих явищ і процесів, які породжуються ситуаціями інформаційної невизначеності, залежності від негативного або позитивного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що в підсумку, впливає на якість та ефективність таких рішень. Іншими словами, управлінські рішення мають складну організаційну та процесуальну архітектоніку їх прийняття, містять усі ознаки функціональної та процесуальної системи, мають власні субпроцеси, механізми та методи, і хоча усі вони є змістом управлінської діяльності в публічному управлінні, але відносяться одне до одного (управлінське рішення до публічного управління, управлінської діяльності) як частка до цілого і зміст до форми. Загалом, це робить можливим дослідження змісту та процесу прийняття управлінських рішень з точки зору їх розуміння з позицій системного, функціонального та процесуального підходів, що може бути предметом майбутніх досліджень.

Література:

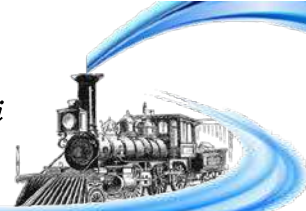
1. AlHendi, N. I. (2023). Electronic administrative decisions and discretionary authority of public administration. *International journal of electronic security and digital forensics*, 15(3), 240–251. <https://doi.org/10.1504/IJESDF.2023.130677>
2. Baty, S. R., & Mastracci, S. (2023). The Role of Time in Post-Normal Knowledge Creation and Decision-Making in Public Administration. *Administration & society*. <https://doi.org/10.1177/00953997231198846>
3. Bolton, M. (2023). What influences public decision-makers? An Australian case study. *Australian journal of public administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12604>
4. Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public administration review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
5. Galetta, D. U., & Pinotti, G. (2023). Automation and algorithmic decision-making systems in the italian public administration. *Revista general de derecho administrativo*, 63.
6. Huallpa, J. J., Sosa, L. E. F., & Garabito, N. D. C. (2023). Simultaneous control for timely decision-making in public management, 2022. *Cuestiones politicas*, 41(78), 768–790. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.51>
7. Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V., Gunnlaugsdottir, S. M., & Stefansdottir, E. (2022). A cross-national comparison of the project governance frameworks in two Nordic countries. *Project Leadership and Society*, 3, 100075. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2022.100075>
8. Kaun, A., Larsson, A. O., & Masso, A. (2023). Automating public administration: citizens' attitudes towards automated decision-making across Estonia, Sweden, and Germany. *Information communication & society*. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2205493>
9. McDonald-Kerr, L., & Boyce, G. (2024). Neoliberalism and New Public Management: decision-making and accountability in a public-private partnership. *Accounting auditing & accountability journal*, 37(1), 199–226. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4392>



10. Moura, P. L. D., Marra, C. A., Camoes, M. R. D., & Souza, P. M. S. (2023). The applied research guiding the decision-making process in public policies: The experience of the National School of Public Administration. *Cadernos gestao publica e cidadania*, 28. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.88074>
11. Pilving, I. (2023). Guidance-based algorithms for automated decision-making in public administration: the estonian perspective. *Revista general de derecho administrativo*, 63.
12. Sanches, T. L. B., Yamaji, D. M., Vieira, S. F. A., & Suguihiro, V. L. T. (2023). Project management in public administration: an experience in a medium-sized municipality in Parana. *Revista de gestao e secretariado-gesec*, 14(4), 6132–6148. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2038>
13. Subject - interpretation, spelling, new spelling. (n.d.). Retrieved February 10, 2024, from <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=предмет>
14. Tkachuk, O., Tsiupa, O., Olshanskyi, O., Serdiukova, O., & Vishka, I. (2023). A public administration system focusing on the provision of public services. *Ad alta-journal of interdisciplinary research*, 13(2), 52–56.
15. Verma, S. (2022). Sentiment analysis of public services for smart society: Literature review and future research directions. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101708. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2022.101708>
16. Virkar, S., Alexopoulos, C., Tsekeridou, S., & Novak, A. S. (2022). A user-centred analysis of decision support requirements in legal informatics. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101713. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2022.101713>
17. Whetsell, T. A. (2023). What Is The Public? A Pragmatic Analysis of a Core Concept in Public Administration. *Perspectives on public management and governance*. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvad011>

References:

1. AlHendi, N. I. (2023). Electronic administrative decisions and discretionary authority of public administration. *International journal of electronic security and digital forensics*, 15(3), 240–251. <https://doi.org/10.1504/IJESDF.2023.130677>
2. Baty, S. R., & Mastracci, S. (2023). The Role of Time in Post-Normal Knowledge Creation and Decision-Making in Public Administration. *Administration & society*. <https://doi.org/10.1177/00953997231198846>
3. Bolton, M. (2023). What influences public decision-makers? An Australian case study. *Australian journal of public administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12604>
4. Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public administration review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
5. Galetta, D. U., & Pinotti, G. (2023). Automation and algorithmic decision-making systems in the italian public administration. *Revista general de derecho administrativo*, 63.
6. Huallpa, J. J., Sosa, L. E. F., & Garabito, N. D. C. (2023). Simultaneous control for timely decision-making in public management, 2022. *Cuestiones politicas*, 41(78), 768–790. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.51>
7. Ingason, H. T., Fridgeirsson, T. V., Gunnlaugsdottir, S. M., & Stefansdottir, E. (2022). A cross-national comparison of the project governance frameworks in two Nordic countries. *Project Leadership and Society*, 3, 100075. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2022.100075>
8. Kaun, A., Larsson, A. O., & Masso, A. (2023). Automating public administration: citizens' attitudes towards automated decision-making across Estonia, Sweden, and Germany. *Information communication & society*. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2205493>



9. McDonald-Kerr, L., & Boyce, G. (2024). Neoliberalism and New Public Management: decision-making and accountability in a public-private partnership. *Accounting auditing & accountability journal*, 37(1), 199–226. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4392>
10. Moura, P. L. D., Marra, C. A., Camoes, M. R. D., & Souza, P. M. S. (2023). The applied research guiding the decision-making process in public policies: The experience of the National School of Public Administration. *Cadernos gestao publica e cidadania*, 28. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.88074>
11. Pilving, I. (2023). Guidance-based algorithms for automated decision-making in public administration: the estonian perspective. *Revista general de derecho administrativo*, 63.
12. Sanches, T. L. B., Yamaji, D. M., Vieira, S. F. A., & Suguihiro, V. L. T. (2023). Project management in public administration: an experience in a medium-sized municipality in Parana. *Revista de gestao e secretariado-gesec*, 14(4), 6132–6148. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2038>
13. Subject - interpretation, spelling, new spelling. (n.d.). Retrieved February 10, 2024, from <https://slovyk.ua/index.php?swrd=предмет>
14. Tkachuk, O., Tsiupa, O., Olshanskyi, O., Serdiukova, O., & Vishka, I. (2023). A public administration system focusing on the provision of public services. *Ad alta-journal of interdisciplinary research*, 13(2), 52–56.
15. Verma, S. (2022). Sentiment analysis of public services for smart society: Literature review and future research directions. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101708. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2022.101708>
16. Virkar, S., Alexopoulos, C., Tsekeridou, S., & Novak, A. S. (2022). A user-centred analysis of decision support requirements in legal informatics. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101713. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2022.101713>
17. Whetsell, T. A. (2023). What Is The Public? A Pragmatic Analysis of a Core Concept in Public Administration. *Perspectives on public management and governance*. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvad011>