

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВЧАСНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДЕРЖАВНИЙ
ПІДХІД»

Виконала: здобувач 4 курсу,
групи ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Дар'я НЕГРЕБА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент, професор кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту

ХНЕУ імені С. Кузнеця

Вікторія КОЗУБ

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний _____
Кафедра економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
Освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЄ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » « 06 » 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Негреби Дар'ї Сергіївни _____

1. Тема роботи «Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади: вчасність, ефективність, державний підхід»
керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» квітня 2023 року № 2101-5/699
2. Строк подання здобувачем роботи 06.06.2023р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати місця управлінських рішень в органах публічної влади; розглянути класифікацію управлінських рішень та підходів їх прийняття у органах влади; визначити особливості управлінських рішень у публічному управлінні та окреслити шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах ризику; удосконалити види контролю реалізації управлінських рішень; провести аналіз місця управлінських рішень в органах публічної влади і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи
4.	Підготовка першого розділу роботи
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дар'я НЕГРЕБА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина ПЄНСЬКА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Валерія ПРОКОПЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Класифікація управлінських рішень	8
1.2. Підходи до прийняття управлінських рішень в органах влади.....	14
1.3. Особливості управлінських рішень у публічному управлінні	22
РОЗДІЛ 2	27
АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	27
2.1. Важливість прийняття управлінських рішень у Службі безпеки України	27
2.2. Соціально-економічний аналіз та аналіз кількісних і якісних показників діяльності СБУ	31
2.3. Шляхи вдосконалення діяльності СБУ через досвід провідних країн	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан розвитку України, з його поглибленням демократизації, орієнтацією на європейську інтеграцію та інформатизацією всіх сфер людської діяльності, вимагає існування ефективних та дієвих управлінських структур. У будь-якій адміністративній системі головною складовою є управлінське рішення, яке визначає структуру, функціонування та результати діяльності системи.

Прийняття управлінських рішень в органах державної влади є невід'ємною частиною адміністративного процесу. Цей процес має бути прозорим, легітимним і здійснюватися відповідно до законів та інших нормативно-правових актів.

На сьогоднішній день неможливо уявити державне управління ізольовано від суспільно-політичної системи, яка охоплює всі гілки влади, а саме законодавчу та судову. Публічна адміністрація відіграє важливу роль у формуванні політики, її слід розглядати як частину політичної системи, яка повинна бути максимально ефективною, мінімізуючи державні кошти та енергоспоживчою.

Управлінське рішення – це результат інтенсивного аналізу проблемної ситуації та вибору шляхів, методів і засобів її вирішення. Прийняття управлінських рішень є важливим моментом в організації діяльності всіх менеджерів. Це альтернативна формалізація управлінських, економічних, соціальних і психологічних методів управління, заснована на безпосередньому впливі керуючої системи організації на керовану систему.

України обрала шлях до європейської інтеграції. Стратегія розвитку адміністративної системи, запроваджена в Європейському Союзі, довела свою ефективність. Досвід країн ЄС в управлінні державним управлінням стає все більш важливим для України в результаті європейської інтеграції та набуває все більшого значення у сфері публічного адміністрування на сьогоднішній

день. Також спостерігається тенденція, що науковий європейський розвиток публічного адміністрування став взірцем публічного управління для країни, а його елементи можуть бути використані та адаптовані до українських реалій. Важливим чинником є реалізація демократичних принципів врядування.

Публічне управління повинне забезпечувати взаємодію першочергових потреб населення, інтересів бізнесу та політики для того щоб приймати важливі стратегічні рішення, використовуючи інноваційні методи управління.

Дуже важливо правильно структурувати підготовчий етап управлінських рішень з використанням сучасних інноваційних інструментів державного управління, бо саме за допомогою них можна детально висвітлити якість запропонованих ідей, їх інноваційний характер, а також соціально-економічну ефективність рішень, що приймаються на різних рівнях і в різних відомствах влади.

Основне прийняття управлінських рішень полягає у вирішенні проблем і формулюванні напрямів діяльності організації та її окремих працівників. Управлінські рішення стають можливими в результаті аналізу процесів і проблем фінансової, виробничо-господарської та іншої діяльності, з орієнтацією на стратегічні цілі. Своєчасність прийняття рішень є дуже важливим фактором і не повинна відставати або випереджати потреби і цілі соціально-економічної системи. Це пов'язано з тим, що передчасне прийняття рішень може сприяти розвитку негативних тенденцій.

З метою дослідження питання ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, опрацьовано результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у зазначеному напрямі. Зокрема наукові роботи, В. Баштанник, В. Бакуменко, А. Кредісова, Є. Панченка, Г. Райта, М. Білінської висвітлюють актуальність прийняття управлінських рішень при формуванні та розвитку системи державної служби.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналізу місця управлінських рішень в органах публічної влади і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

Завдання дослідження. Проаналізувати місця управлінських рішень в органах публічної влади, розглянути класифікацію управлінських рішень та підходів х прийняття у органах влади, визначити особливості управлінських рішень у публічному управлінні та окреслити шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах ризику, удосконалити види контролю реалізації управлінських рішень.

Об'єкт дослідження це управлінське рішення в органах публічної влади.

Предмет дослідження – це вчасність та ефективність прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Методи дослідження. Враховуючи мету кваліфікаційної роботи, поставлені завдання, об'єкт та предмет дослідження, ми використовували низку методів наукового пізнання, а саме: термінологічний принцип, функціональний спосіб, системний та аксіоматичний підхід, метод ідеалізації.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів полягає у поглибленому аналізі та детальній характеристиці ефективності управлінських рішень в органах публічної влади.

Апробація результатів роботи на науково-практичних конференціях. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади: вчасність, ефективність, державницький підхід. Друга Міжнародна науково-практична конференція "Європейський науковий конгрес" (20-22 березня 2023 р.) Varca Academy Publishing, Мадрид, Іспанія. 2023. 378 с.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Класифікація управлінських рішень

Головні тенденції розвитку органів публічної влади та формування відповідних управлінських рішень тісно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку. До них належать проблеми глобалізації, зростання швидкості соціальних змін, різке скорочення ресурсів і пов'язані з цим зміни в розміщенні продуктивних сил, зростаюча демографічна проблема, перехід до нових ресурсозберігаючих технологій промисловості, становлення екологічної свідомості суспільства, перехід до постіндустріального інформаційного суспільства і стрімкий розвиток інформаційної інфраструктури, також важливим чинником є перехід від ієрархічної організаційної структури до адаптивної організації.

Хоча сьогодні потрібні значні зміни для подолання цих задач, реформи в Україні будуть успішними лише за умови досягнення миру та суспільної злагоди і підписання відповідних угод про підтримку реформ між органами державної влади, місцевого самоврядування, політичними партіями, тісно співпрацюючи з громадськістю, які можуть мати власне бачення реформування. Слабкий менеджмент реформ, нерозвинена координація та співпраця, а також брак наукової підтримки можуть бути основними недоліками.

Важливим кроком для змін в органах влади є комплексна адміністративна реформа публічного управління, а саме функціональна трансформація від адміністрування до управління суспільним і національним розвитком. Для проведення адміністративної реформи необхідно реорганізувати державні інституції, які включають функціональні підрозділи

та підрозділи розвитку, укомплектовані і підрозділи розвитку відповідними фахівцями, та кадрову революцію. Вона також має включати спеціалізовану підготовку фахівців європейського зразка [7].

Реформи можуть принести успіх лише за умови, якщо українське суспільство і держава опинилися в ситуації, коли вони будуть обумовлені такими обставинами:

- 1) необхідність мобілізації значних сил для виживання України та її народу;
- 2) громадянське суспільство стрімко розвивається і стає більш активним, воно є головним фактором, який не лише чинить тиск на владу, але й бере участь за власною ініціативою;
- 3) активізація та співпраця місцевого самоврядування. Управління на засадах партнерства, тобто перебирання на себе багатьох державних функцій;
- 4) кардинальні зміни у співвідношенні між системним та підходами на користь самоорганізації, а також державних управлінських ініціатив. Важливим кроком буде пом'якшення обмежень для бізнесу та створення інструментів для регулювання цією галуззю державним управлінням [2].

Управлінські рішення є початковим і основоположним етапом в організації діяльності будь-якого менеджера. У цьому відношенні управлінські рішення можна розглядати як основний зміст управлінського процесу і важливий інструмент системного підходу до об'єкта управління. Кожне підприємство є не тільки виробником продукту, але й частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати як економічні аспекти діяльності, так і низку соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Управлінські рішення можна розглядати з різних сторін. Щоб підвищити якість та ефективність управлінських рішень важливо правильно класифікувати загальні і специфічні підходи їх реалізації, розробки та оцінки, це допоможе у майбутньому уникнути ризику та забезпечити безперервність

ефективного управління. Рис. 1.1. відображає ознаки, за якими можна класифікувати управлінські рішення.

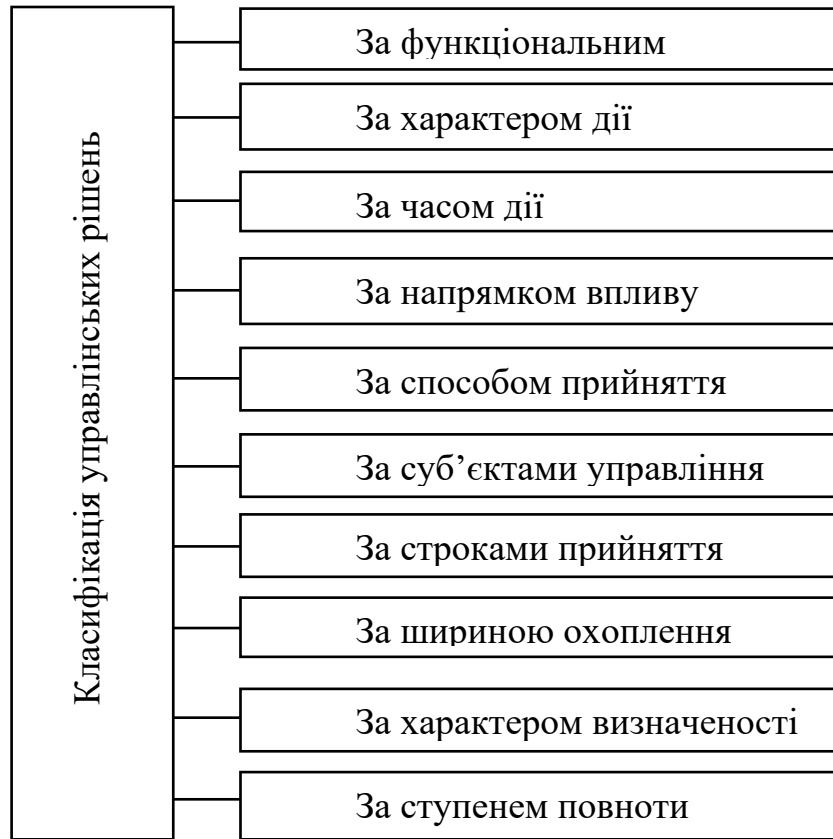


Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень [6]

Створення категорій управлінських рішень допомагає впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характеристики, притаманні кожному окремому типу. Для кожного типу рішень створюється інформаційна система, яка орієнтує керівників і фахівців на підготовку рішень, вибір і реалізацію найкращих варіантів.

Загальна функція управління, з якої починається формулювання управлінських рішень, визначає функціональну спрямованість. Класифікація управлінських рішень за функціональним призначенням:

1) плануючі рішення ґрунтуються саме для розробки планових дій. Ці рішення визначають параметри, необхідні для стратегічного або тактичного планування діяльності організації;

2) організаційні рішення – прикладом є створення акціонерного товариства, заснування дочірніх підприємств та впровадження розподілу обов'язків;

3) координуючі управлінські рішення є насамперед операційними, тобто розподіляє поточну роботу між виконавцями;

4) регулюючі рішення встановлюють порядок виконання певних дій за певних обставин і втілюються у відповідних документах, правилах, процедурах, графіках роботи, нормах і регламентах;

5) активізовані управлінські рішення дозволяють розробляти рішення для ефективного управління людськими ресурсами з різних аспектів для підвищення ефективності роботи співробітників організації;

6) контролюючі рішення використовуються для оцінки та корекції певної поведінки підлеглих;

7) інформаційні управлінські рішення дають можливість впорядкувати інформаційне поле для співробітників і забезпечити їх необхідною інформацією (наприклад, інформаційний лист від керівника HR-служби про майбутні зміни в організаційній структурі компанії, запуск нових продуктів, корпоративні заходи тощо).

Також управлінські рішення в органах публічної влади класифікуються за часом дії, наприклад існують:

1) стратегічні рішення спрямовані на ключові елементи організації (персонал, структура, виробництво) і розробляються протягом тривалого періоду часу (5-10 років);

2) тактичні рішення є інструментами для прийняття стратегічних рішень і розробляються протягом короткого періоду часу (1-3 роки) для критично важливих елементів організації;

3) оперативні рішення формуються, коли це можливо або коли виникають обставини, що змінюють хід реалізації тактичних рішень. Оперативні управлінські рішення мають короткостроковий характер.

Стратегічні дії визначають основний шлях розвитку організації, тоді як тактичні дії визначають конкретні засоби просування цим шляхом. Наприклад, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, тоді як рішення вжити конкретних заходів для підвищення продуктивності праці є тактичним. Оперативні рішення – це рішення, спрямовані на вирішення поточних проблем.

Стратегічні рішення приймаються на найвищих рівнях управління організацією, тоді як тактичні та оперативні рішення приймаються на нижчих рівнях. Стратегічні рішення – це активні рішення або ініціативи, які приймаються вищим керівництвом організації під впливом зовнішніх факторів. Тактичні рішення є чіткими та директивними, тобто такими, що приймаються за вказівкою вищого керівництва.

Залежно від суб'єкта управління розрізняють рішення державних органів, господарських організацій, корпорацій та громадських об'єднань. Наприклад, державні органи реалізують свої рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційно-розпорядчих документів та виконання своїх організаційних завдань.

Те, як розробляються та впроваджуються управлінські рішення, залежить від особистісних характеристик людини. Їх можна поділити на такі групи:

1) врівноважені рішення приймають люди, які ретельно та критично ставляться до своїх дій, гіпотез та їх перевірки. Такі люди зазвичай мають сформульовану ідею перед прийняттям рішення;

2) імпульсивні рішення приймають менеджери, які можуть легко генерувати необмежену кількість різних ідей, але не здатні належним чином їх перевірити, уточнити та оцінити. У цьому випадку рішення не є достатньо обґрунтованими та надійними;

3) інертні рішення є результатом ретельного пошуку. Більше уваги приділяється контролю та роз'ясненням, ніж генеруванню ідей, і в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск та інноваційність. Також не відбувається активізації персоналу для їх реалізації;

4) ризиковані рішення безпідставно приймають лідери, які впевнені у своїх силах. Такі лідери зазвичай мають хорошу підтримку у вигляді старших керівників і підлеглих, які завжди готові їх підтримати. Вони не бояться жодних ризиків;

5) виважене рішення характеризується ретельною оцінкою управлінцем усіх варіантів, дуже критичним підходом до справи та великою кількістю погоджень [6].

Отже, управління є важливою складовою будь-якої організації, що вимагає вирішення різноманітних завдань та прийняття рішень для досягнення поставлених цілей. Управлінські рішення можна класифікувати за різними критеріями, включаючи складність завдання, вплив на організацію та стратегічний характер рішення.

Зрештою, класифікація управлінських рішень дозволяє керівникам легше зрозуміти типи рішень, необхідних для досягнення стратегічних і операційних цілей, зменшуючи кількість помилок і помилкових рішень і сприяючи кращому та ефективнішому управлінню організацією. Класифікація рішень дозволяє керівникам аналізувати потреби та пріоритети організації, встановлювати чіткі цілі та завдання для кожного типу рішень, а також ефективно управляти процесом прийняття рішень. Правильне використання класифікації рішень в управлінні може сприяти успішному розвитку організації та досягненню її цілей.

1.2. Підходи до прийняття управлінських рішень в органах влади

Процес державотворення в Україні є сталим і незворотнім. На даний момент ми можемо спостерігати тенденцію, де все частіше ставлять акцент на розвиток науки і практики управління соціальними системами. Цей процес зосереджується на розробці та впровадженні нових ідей і підходів, спрямованих на підвищення ефективності управління. Підтвердженням цього є перехід до стратегічного управління, посилення зусиль щодо підвищення якості соціально-економічного розвитку та систематизації законодавства, а також нещодавня увага до аналізу політики. Однак Україні все ще бракує необхідних послідовних управлінських рішень на національному рівні, що найбільше проявляється у формуванні політики та законотворчості. Сьогодні основною причиною цього є політична нестабільність в країні.

Прийняття управлінських рішень у державних установах є складним і багатогранним процесом, який вимагає від керівників не лише високої компетентності, але й уміння аналізувати інформацію, сприймати різні точки зору та враховувати інтереси різних стейкхолдерів. Основними етапами процесу прийняття управлінських рішень є:

- 1) збір та аналіз інформації. На цьому етапі менеджери збирають та аналізують різноманітні дані, що стосуються проблеми, яку потрібно вирішити. Це можуть бути статистичні дані, експертні висновки або результати соціологічних опитувань;

- 2) визначення альтернатив. На цьому етапі менеджер визначає різні альтернативні рішення, які можуть бути прийняті. Важливо розглянути всі можливі альтернативи та їхні наслідки;

- 3) оцінка альтернатив. На цьому етапі менеджер оцінює кожен альтернативу на основі попередньо зібраної інформації та інших факторів, які можуть вплинути на вирішення проблеми;

4) важливим етапом є вибір рішення. Після оцінки альтернатив менеджер обирає найоптимальніший варіант, який вирішує проблему та враховує інтереси різних зацікавлених сторін;

5) після прийняття рішення важливо забезпечити його виконання та моніторинг, щоб переконатися, що воно дає бажані результати і не порушує права та інтереси громадян та інших зацікавлених сторін. Для цього слід розробити план дій, який включає конкретні процедури, терміни та відповідальних за виконання.

При виконанні прийнятих рішень важливо враховувати зміни у зовнішньому середовищі та відповідно модифікувати стратегії. Також слід забезпечити відкритість і прозорість процесу імплементації для забезпечення довіри з боку громадськості та інших зацікавлених сторін.

Моніторинг є важливим етапом реалізації рішення, який дозволяє визначити, наскільки ефективним було рішення і чи потрібно вносити корективи в стратегію. Для цього необхідно встановити показники ефективності та систему збору й аналізу даних. На основі результатів моніторингу можуть бути прийняті нові рішення або змінені існуючі, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів і підвищити ефективність управління.

Існує підхід до прийняття управлінських рішень, який розглядає їх як єдиний управлінський процес, а саме, раціональна модель прийняття рішень. Це добре розроблена та ідеальна алгоритмічна модель, яка базується на припущенні, що людина є раціональним актором, здатним оцінювати різні варіанти та обирати найкращий з них, беручи до уваги свої цілі та обмеження. Модель раціонального прийняття рішень ґрунтується на раціональному методі прийняття рішень, який передбачає збір та аналіз даних, пошук альтернатив і зважування їхніх наслідків.

Реальне управлінське середовище не завжди сприяє повному дотриманню парадигми раціонального прийняття рішень. Раціональному прийняттю рішень може перешкоджати брак інформації, нечіткі або

неоднозначні критерії чи потреби, а також швидкий темп змін у соціальному та економічному середовищі.

Крім того, політичні, соціальні та групові інтереси мають значний вплив на прийняття рішень у контексті державного управління. Прийняття розумних рішень у такій ситуації може бути складним.

Як наслідок, управлінцям необхідно практикувати прийняття рішень на основі неповної інформації та інтуїції, розвивати свої навички прийняття рішень, а також використовувати статистичні методи та інші інструменти, щоб зменшити ймовірність того, що вони оберуть неправильний курс дій.

Формування управлінських рішень здійснюється в наступному порядку і складається з таких дій: розробка та обґрунтування альтернативних рішень, безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних процедур; вибір основних альтернатив щодо управлінських впливів; розробка сценаріїв щодо управлінських впливів, тобто визначення альтернатив за допомогою технологій; аналіз ситуації та експертна оцінка, використання систем оцінювання.

Виконання управлінського рішення відбувається в такій послідовності і складається з наступних дій: розробка плану дій, тобто організація та послідовність дій; контроль за виконанням плану (моніторинг, коригування плану); подальший аналіз результатів ситуації, що склалася; робота управлінця з слабкими та сильними сторонами, аналіз майбутніх ризиків, можливостей та перспектив [1].

Оскільки керівник має повноваження обирати конкретне управлінське рішення, то цілком логічно, що він також відповідає за його виконання. Після прийняття управлінські рішення передаються на розгляд виконавчим органам для їх виконання. Керівник повинен дотримуватися вимоги системи управління, що передбачає вибір із заздалегідь визначеного переліку варіантів.

Управління буде більш успішним, якщо вибір буде більш повним і правильним.

Схематичне зображення системного, комплексного, нормативного та описового підходів на рис. 1.2. слугує методологічною основою для прийняття управлінських рішень.

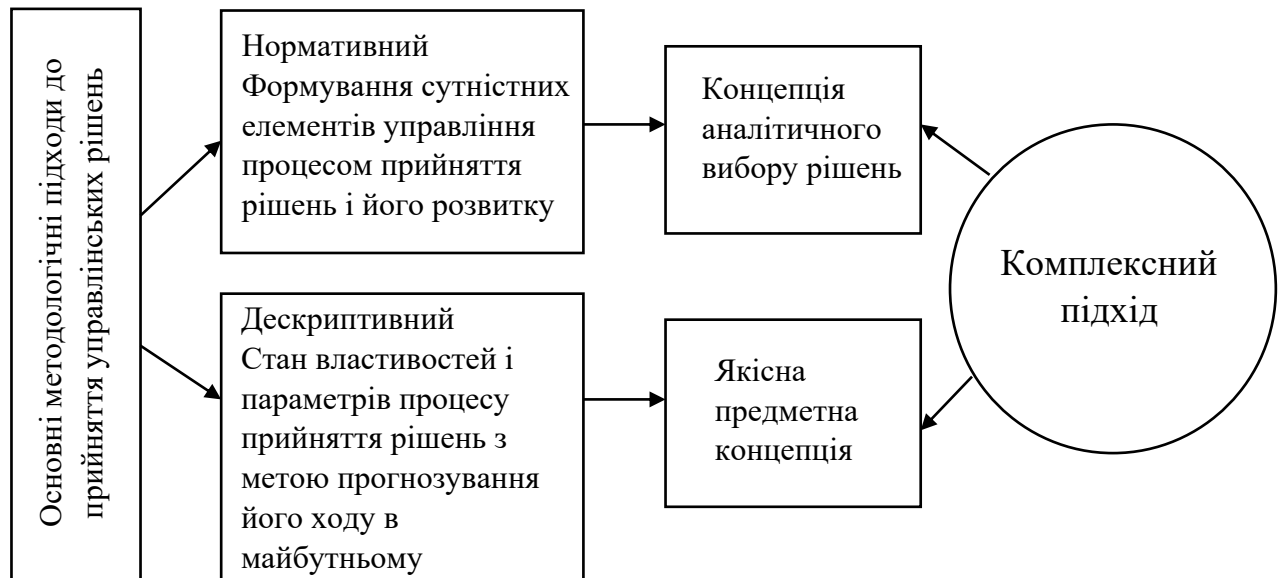


Рис. 1.2. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень [22]

Підготовчий етап розробки управлінського рішення відбувається в наступному порядку і складається з наступних дій:

- 1) інформація про ситуацію, встановлення цілей та визначення критеріїв, ранжування задач за пріоритетністю;
- 2) розробка системи оцінювання, а саме створення індикаторів та показників, розрахунок рейтингів, розробка тендерних умов, визначення порівнянь і пріоритетів;
- 3) діагностика ситуації, тобто виявлення основних проблем, визначення шляхів їх вирішення та визначення їх впливу на досягнення бажаного стану організації;
- 4) застосування експертних методів прогнозування, така практика дозволить зменшити кількість помилок в прогнозах та підвищити точність результатів.

Ключовими критеріями вибору керівництва є: обґрунтованість та оптимальність рішення, легітимність рішення, стислість та чіткість рішення, конкретність рішення в часі, комунікабельність виконавців та ефективність рішення.

На рис. 1.3. проілюстровані ключові етапи у розробці та прийнятті рішень управлінського характеру в системі публічного управління.



Рис. 1.3. Розробка та прийняття управлінських рішень в системі публічного управління [22]

Ієрархія, цільові міжфункціональні групи, чіткі правила і процеси, плани і горизонтальні зв'язки – все це використовується при прийнятті управлінських рішень. У системі державного управління технологія прийняття управлінських рішень базується на відповідному процесі. Як видно з рис. 1.4., перші три компоненти забезпечують горизонтальний зв'язок у координації вибору, а останні три – вертикальний зв'язок між рівнями управління.

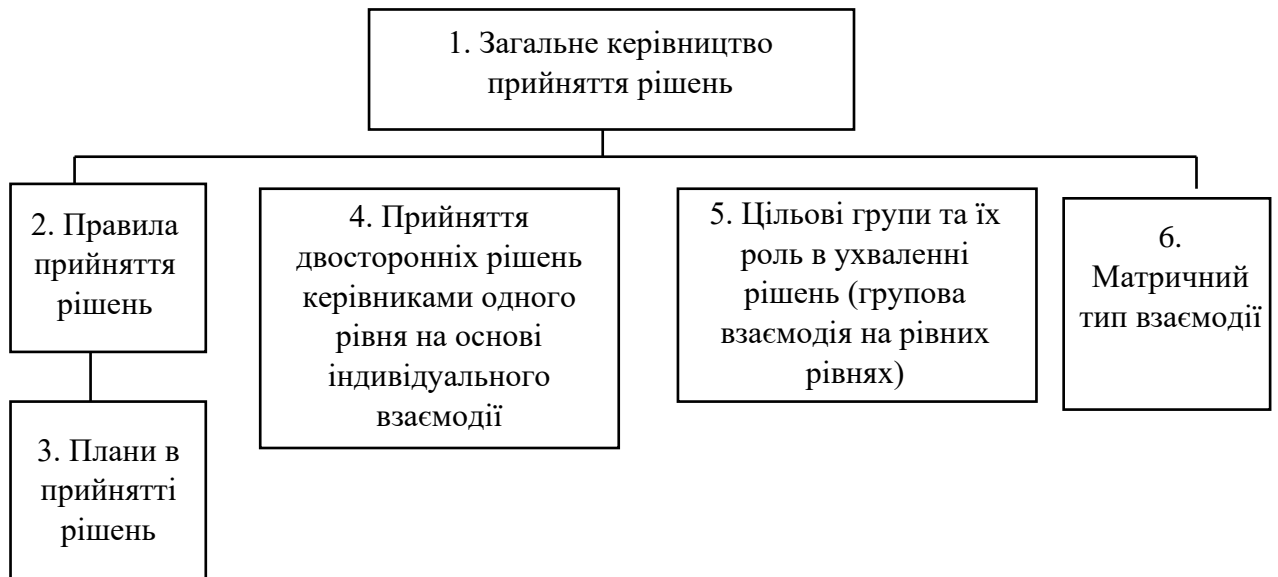


Рис. 1.4. Механізм прийняття управлінських рішень у системі публічного управління [21, 22]

Представлений механізм прийняття управлінських рішень здатен використовувати як базовий, так і складний механізм взаємодії в управлінні, що безпосередньо впливає на складність прийнятих рішень та ймовірність їх реалізації в системі державного управління.

Вищезазначене дає підстави для висновку, що прийняття управлінських рішень у державному управлінні має певні особливості. Оскільки результати можуть бути катастрофічними і підвищувати ризик соціальних заворушень та організаційної нестабільності, сучасний управлінець не може приймати поспішні, недостатньо обґрунтовані рішення, спираючись лише на досвід чи інтуїцію.

Численні політичні, економічні та соціальні змінні відіграють важливу роль у прийнятті рішень. Крім того, взаємодія між різними рівнями державної влади та суб'єктами господарювання робить процес прийняття рішень у системі державного управління дуже складним. У зв'язку з цим необхідно оновлювати економічні моделі, фінансові інструменти, креативні інструменти

та інформаційні технології, щоб полегшити виконання цих методів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [21].

Управління державними установами зазвичай залежить від рішень, що ґрунтуються на аналізі інформації та виборі стратегій дій. Існує ще кілька основних підходів до прийняття рішень в державних установах, які описані нижче.

Інтуїтивний підхід базується на особистому досвіді та інтуїції менеджера. Цей підхід часто використовується в нестабільному середовищі, де недостатньо даних для раціонального аналізу. Недоліком цього підходу є те, що він покладається на особисті упередження та знання менеджера, що може призвести до неправильного вибору.

Підхід участі передбачає залучення різних зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Це дозволяє визначити всі можливі варіанти та підвищує рівень підтримки і легітимності рішення.

Підхід за аналогією ґрунтується на застосуванні рішень, прийнятих у схожих ситуаціях у минулому. Він передбачає аналіз подібних ситуацій і використання отриманих знань і досвіду для вирішення поточної проблеми або ситуації. При цьому підході знаходять схожі ситуації і застосовують ті ж стратегії, які були успішними в минулому.

Перевага цього підходу полягає в тому, що подібні ситуації можна швидко вирішити, а проблеми можна вирішити за допомогою відомих і перевірених стратегій. Крім того, цей підхід дозволяє уникнути помилок, які можуть виникнути при прийнятті нових рішень.

Недоліком цього підходу, однак, є те, що минулі ситуації можуть не мати відношення до поточної ситуації, і застосування тих самих рішень може призвести до небажаних результатів. Він також може бути неефективним у випадку нових і непередбачуваних ситуацій, які вимагають творчих рішень.

Таким чином, метод аналогії може бути корисним інструментом для прийняття управлінських рішень в державних установах, але його слід

використовувати в поєднанні з іншими підходами та з урахуванням контексту і особливостей ситуації [7].

Відповідні управлінські рішення мають стати запорукою успішної реформи в Україні. Адміністративна система України потребує модернізації в усіх її компонентах, особливу увагу треба приділити удосконаленню законодавства та регуляторних системи, в тому числі у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Головним завданням у сфері державного управління та місцевого самоврядування є зміцнення верховенства права у адміністративних органах.

Питання державного управління в Україні має бути важливим не лише для парламентарів, державних службовців та муніципальних службовців, а й для громадян. Необхідно формувати активне суспільно-політичне середовище для проведення реформ, трансформувати громадськість та публічну владу, сприяти її відкритості та прозорості, насичувати державне управління інноваціями та новітніми технологіями.

Успішність прийняття управлінських рішень залежить від багатьох факторів, зокрема від наявності та достовірності інформації, компетентності керівництва, використання різних методів та підходів до прийняття рішень.

Для прийняття ефективних управлінських рішень державні органи повинні мати відповідні знання та спроможність. Крім того, при прийнятті рішень важливо враховувати соціально-економічний контекст і потреби громадян.

Таким чином, успішне прийняття рішень є важливою складовою національного розвитку та задоволення потреб громадян. Успіх у цій справі вимагає використання різних методів і підходів, залежно від особливостей ситуації, а також професіоналізму та високих стандартів у діяльності державних інституцій.

Державні органи влади повинні приймати управлінські рішення на основі здорового глузду та ґрунтовного плану, який слугує інтересам і потребам суспільства. Більш стійке та збалансоване зростання суспільства

можливе за умови врахування соціальних, економічних, етичних та екологічних факторів.

Для того, щоб ефективно вирішувати нові проблеми і труднощі, влада також повинна бути готовою адаптуватися до мінливих умов. Крім того, дуже важливо взяти на себе відповідальність за вибір і всі його наслідки, гарантуючи, що цей вибір контролюється і відповідає закону та іншим правилам.

Для того, щоб мати можливість змінювати стратегії та плани за потреби, керівники повинні також забезпечити регулярний моніторинг та оцінку результатів своїх рішень.

Таким чином, щоб зміцнити довіру до легітимності уряду та його процесів прийняття рішень, дуже важливо сприяти відкритості та прозорості. Цього можна досягти, залучаючи громадськість до процесу прийняття рішень, беручи до уваги публічні обґрунтування та беручи участь у відкритому обговоренні.

Крім того, важливо пам'ятати про необхідність системного підходу до прийняття рішень, зокрема, враховуючи зв'язки між різними аспектами життя та потенційний вплив рішень на різні соціальні групи та навколишнє середовище.

1.3. Особливості управлінських рішень у публічному управлінні

Головне в прийнятті управлінського рішення розв'язання проблем, формування напрямків діяльності організації та її окремих працівників. Прийняття управлінського рішення можливе внаслідок аналізу процесів і проблем фінансової, виробничо-господарської та інших видів діяльності з орієнтацією на стратегічні цілі організації. Також важливим чинником є своєчасність прийняття рішення, воно не повинно відставати або

випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи, бо передчасне прийняте рішення буде сприяти розвитку негативних тенденцій.

Вирішальним моментом у процесі як адміністрування, так і публічного адміністрування є розробка й прийняття раціональних управлінських рішень.

Ефективна діяльність організації безпосередньо пов'язана з якісною підготовкою та реалізацією певних управлінських рішень:

- 1) методологією і технологією процесу розробки та прийняття управлінських рішень;
- 2) впливом людського фактору на психологічні аспекти управлінських рішень;
- 3) особливостями прийняття фінансових, інвестиційних та стратегічних рішень;
- 4) застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Проблема розробки і реалізації оптимальних управлінських рішень в системі публічного управління і публічного адміністрування, передбачає поглиблену систематизацію факторів впливу, пошук варіантів рішень та вибір раціонального варіанту з урахуванням соціального економічного ефекту від впровадження та потребує подальших пошуків [10].

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що приймається в органах державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій та функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня. Існують такі основні функції: спрямовуюча, забезпечувальна та координаційна. Саме виконання вказаних функцій посприяє прийнятому рішенню досягти поставленої мети найбільш ефективно, та з найменшими витратами ресурсів.

Теорія та практика публічного управління сформулила послідовність етапів прийняття управлінських рішень:

- 1) проводиться аналіз і визначення пріоритетних проблем та формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення проблем збирається і аналізується вся доступна інформація, необхідна для

прийняття публічного рішення. Повинні бути враховані та вивчені інтереси, вимоги та запити різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань. Потім відбираються ті проблеми, які потребують свого рішення і створюється суспільно-політична основа порядку денного;

2) згідно з порядком денним формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти публічних рішень. Перелік альтернативних рішень дає можливість вибрати найоптимальніше рішення з кількох альтернатив;

3) остаточний вибір та формулювання публічного рішення. Рішення відібране на попередньому етапі пропонується для голосування або знаходження консенсусу в демократичних органах управління суб'єктами публічного управління. Цей етап вважається основним етапом у процесі прийняття управлінського рішення;

4) практична реалізація прийнятих управлінських рішень. Цей етап передбачає практичне здійснення виробленого управлінського рішення, яке може бути втілене у життя за допомогою комбінації способів примусу та переконання, а також окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для реалізації даного виду рішень;

5) контроль за ходом реалізації прийнятих управлінських рішень та досягнутими результатами від їх реалізації. Контроль забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежити ефективність прийнятого рішення [26].

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості.

При виборі рішення, щоб уникнути негативного результату конфліктів, слід оцінити всі можливі варіанти на основі єдиних об'єктивних критеріїв, а саме:

- 1) яким буде стан проблеми за кожним варіантом після її вирішення;
- 2) скільки часу і коштів необхідно для реалізації кожного варіанту рішення;
- 3) труднощі і варіанти їх подолання за кожним з проектів рішення;

4) наслідки щодо виконання кожного варіанту, тобто визначення того, як відіб'ються запропоновані рішення на стані всього соціального організму в цілому.

Прикладом державно-управлінських рішень є: розробка стратегії економічного і соціального розвитку країни, реформування податкової системи, прийняття бюджету, зміна прожиткового рівня тощо.

До специфічних особливостей державно-управлінських рішень належать:

- 1) масштабність впливу державно-управлінського рішення;
- 2) спрямованість на розв'язання проблем державного рівня;
- 3) прийняття вищими і центральними органами державної влади;
- 4) закріплення в певних нормативно-правових актах, оформлення у вигляді програмних документів та організаційно-розпорядчих рішень;
- 5) забезпеченість державними ресурсами процесу розробки та реалізації;
- 6) залежність від внутрішніх і зовнішніх політичних і соціально-економічних чинників розвитку країни;
- 7) обов'язковість для виконання всіма органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами й організаціями всіх форм власності;
- 8) високий рівень ризику та висока ціна помилок [26].

Процес прийняття управлінських рішень в публічному адмініструванні враховує потреби і інтереси громадян та суб'єктів господарювання, державного управління на різних рівнях управління країною, тому важливим фактором є професіоналізм керівників на всіх рівнях управління та їх зацікавленості в досягненні потрібного суспільству результату.

У сучасній адміністративній системі прийняття управлінських рішень є однією з найважливіших функцій управління. Прийняття управлінських становить основу всього управлінського процесу. Основне призначення

управлінських рішень є здійснення координуючого впливу на систему управління з метою досягнення цілей організації.

Що стосується адміністративного рівня, то тут процес прийняття рішень має особливе значення, кінцевий результат залежить не лише від ефективності конкретного органу влади, а й від того, наскільки ефективно реалізується державна політика в конкретних регіонах чи галузях.

Враховуючи, що навіть один неправильний вибір може мати несприятливі наслідки та збільшити ризик і нестабільність серед населення, сучасний державний управлінець повинен бути готовим діяти швидко і на основі досвіду [11].

На місцевому та регіональному рівнях управлінські рішення приймаються через взаємодію людей, бізнесу та державних органів. Важливим обов'язком влади є вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень. Наприклад, вони повинні використовувати досвід розвинених країн, аналізувати економічні моделі, забезпечувати ефективне використання новітніх інструментів, інформаційних технологій та фінансових важелів державними службовцями.

Отже, існує багато рівнів взаємодії між суб'єктами господарювання та органами державної влади, процес прийняття управлінських рішень у системі державного управління є надзвичайно складним. Саме тому модернізація економічних моделей, фінансових важелів, креативних інструментів та інформаційних технологій – це системне вдосконалення систем прийняття обґрунтованих управлінських рішень для використання в цьому творчому процесі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Важливість прийняття управлінських рішень у Службі безпеки України

Служба безпеки України (СБУ), як і будь-яка організація, розуміє важливість прийняття управлінських рішень. Ефективність діяльності СБУ та безпека країни в цілому можуть суттєво залежати від управлінського вибору.

Необхідність забезпечення національної безпеки та захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз є одним з найважливіших чинників прийняття управлінських рішень у СБУ. Для цього СБУ повинна мати доступ до достатньої кількості інформації та вміти її аналізувати, щоб приймати рішення про відповідні напрямки дій у різних сферах, включаючи боротьбу з тероризмом, кіберзлочинністю, регулювання транскордонних наркопотоків та інші [17].

Управлінські рішення в СБУ мають бути прийняті таким чином, щоб гарантувати ефективне та рентабельне використання ресурсів, таких як бюджет, людські ресурси та інші матеріальні та нематеріальні активи. Це дозволяє СБУ підтримувати ідеальний баланс між ефективністю та витратами, досягаючи при цьому своїх цілей у межах бюджетних та інших ресурсів.

Крім того, управлінські рішення СБУ мають гарантувати дотримання принципу верховенства права, прав і свобод людини, а також суспільних інтересів. Рішення, прийняті керівництвом, повинні гарантувати, що СБУ виконує свої обов'язки відповідно до законодавства та міжнародного права.

Прийняття управлінських рішень дозволяє досягти певних цілей і завдань, а також вирішити проблеми, що виникають у процесі діяльності

органу державної влади. Правильний вибір може забезпечити більш ефективно використання державних ресурсів, а також підвищити результативність та ефективність діяльності державних органів.

Управлінські рішення у Службі безпеки України (СБУ) можуть охоплювати широкий спектр питань, що стосуються безпеки країни. Деякі з найважливіших управлінських рішень, які приймає СБУ, можуть включати такі:

- 1) прийняття рішень щодо захисту державної таємниці та іншої інформації з обмеженим доступом;
- 2) визначення пріоритетів і тактики боротьби з екстремізмом, тероризмом та іншими видами злочинності;
- 3) оцінка загроз національній безпеці та вжиття необхідних заходів для їх уникнення;
- 4) співпраця з іншими міжнародними та державними організаціями, які займаються питаннями безпеки;
- 5) прийняття рішень щодо прогнозування та аналізу потенційних ризиків національній безпеці;
- 6) створення планів забезпечення кібербезпеки та інформаційної безпеки;
- 7) запровадження заходів з моніторингу та контролю за виконанням законів, пов'язаних з національною безпекою;
- 8) оцінка ризиків для безпеки під час масштабних заходів, таких як спортивні змагання, урядові візити тощо [14].

Для забезпечення національної безпеки України управлінські рішення СБУ мають бути точними та вчасними. Ретельний аналіз ризиків та ефективного використання наявних ресурсів є важливими компонентами прийняття управлінських рішень, оскільки діяльність СБУ пов'язана з різноманітними загрозами, небезпеками та невизначеностями.

Враховуючи міжнародну співпрацю та координацію з іншими країнами у боротьбі з тероризмом, кіберзлочинністю, наркотрафіком та іншими

загрозами національній безпеці, управлінські рішення в СБУ мають ухвалюватися відповідно до законів та міжнародних норм.

Для забезпечення оптимальної ефективності та безпеки держави управлінські рішення в СБУ мають бути підкріплені відповідною аналітикою та даними. Вони також повинні відповідати законам і міжнародним стандартам у сфері національної безпеки. Нижче наведена таблиця 2.1, де представлені загальні плюси та мінуси прийняття управлінських рішень у СБУ з прикладами.

Таблиця 2.1 – Загальні плюси та мінуси прийняття управлінських рішень у СБУ [4, 18]

Плюси та мінуси прийняття управлінських рішень у СБУ	Приклади
1	2
Плюси прийняття управлінських рішень	
Швидке реагування на загрози	Швидке розслідування теракту
Забезпечення безпеки національних інтересів	Захист енергетичної інфраструктури
Ефективне використання ресурсів	Оптимізація бюджету на придбання техніки
Здатність до адаптації до змін	Адаптація до нових методів кібератак
Збільшення довіри до державних органів	Ефективний захист від зовнішнього впливу
Мінуси прийняття управлінських рішень	
Ризик зловживання владою	Приклад неправомірного переслідування громадян
Висока відповідальність за прийняті рішення	Необґрунтовані ризики для національної безпеки
Небажання брати на розгляд інші точки зору	Не всі фактори враховуються при прийнятті рішення

Продовження табл. 2.1

1	2
Можливість виникнення конфлікту інтересів	Конфлікт інтересів між розслідуванням і захистом певних осіб
Негативний вплив на репутацію	Випадки порушення прав людини та громадянських свобод

Управлінські рішення СБУ можна класифікувати за наступними стандартами [18].

За ступенем впливу на діяльність СБУ:

- 1) прийняття стратегічних рішень, які впливатимуть на довгостроковий план СБУ та її місію в державі;
- 2) прийняття рішення про певну операцію або метод для тактичного планування та проведення.

За зовнішніми чинниками, що впливають на прийняття рішень:

- 1) реактивні рішення – це рішення, які приймаються у відповідь на подію або для вирішення проблем, що виникли;
- 2) проактивні рішення, які ґрунтуються на аналізі даних і прогнозуванні ризиків.

За областю прийняття рішень:

- 1) боротьба з тероризмом та екстремістськими рішеннями;
- 2) контроль над незаконними злочинними організаціями та міграційні рішення;
- 3) інформаційна безпека та стратегії запобігання кіберзлочинності;
- 4) боротьба з корупцією та іншими видами злочинів за допомогою рішень.

За змістом рішень:

- 1) рішення про збереження державної таємниці;
- 2) рішення щодо організації та виконання оперативних завдань;
- 3) рішення про взаємодії з вітчизняними та іноземними партнерами.

Таким чином, рішення, що приймаються керівництвом СБУ, мають значний вплив на безпеку країни, тому вони повинні бути обґрунтованими та прийматись з урахуванням усіх можливих наслідків.

2.2. Соціально-економічний аналіз та аналіз кількісних і якісних показників діяльності СБУ

Отже, у цьому розділі представлені декілька аналізів діяльності вибраного органу публічної влади. Об'єктом дослідження та аналізу є Служба безпеки України (СБУ).

По-перше, проведемо аналіз кількісних та якісних показників. Цей метод дослідження дозволить оцінити ефективність діяльності СБУ за допомогою кількісних та якісних показників.

У побудові графіків та діаграм допомагають саме кількісні показники, бо вони представляють собою числові дані, що характеризують результати діяльності в конкретних числових показниках.

Говорячи про якісні показники, то, звичайно, вони не можуть бути виміряні числами, але дадуть мені чітке уявлення про якість роботи СБУ. Наприклад, у нашому випадку це успіхи в боротьбі з злочинністю, тероризмом, забезпеченні національної безпеки та співпраці з партнерськими спецслужбами.

Отже, аналіз кількісних і якісних показників діяльності СБУ. Данні та показники аналізу взяті за 2020 рік. Це є найактуальніші відомості на даний момент.

При проведенні ретельного аналізу кількісних та якісних показників діяльності СБУ можна взяти до уваги наступні категорії.

Запобігання тероризму та екстремізму: у звіті СБУ за 2020 рік зазначено, що для боротьби з тероризмом та екстремізмом було проведено

66669 перевірок та інших заходів. СБУ виявила 222 канали фінансування тероризму, затримала 69 осіб за підозрою в участі в тероризмі та вилучила 38 одиниць зброї та боєприпасів.

Контррозвідувальна діяльність: у 2020 році СБУ провела 19153 контррозвідувальні операції, викрила та припинила діяльність 33 каналів розвідки, зірвала підривну діяльність іноземних спецслужб та націоналістичних організацій. Затримано 36 осіб, причетних до шпигунської та підривної діяльності на користь іноземних держав.

Захист державної та інформаційної безпеки: для забезпечення державної та інформаційної безпеки у 2020 році СБУ здійснила 29545 заходів. Було вилучено 165 інтернет-ресурсів, які містили протиправний контент, а саме поширення пропаганди антиукраїнських поглядів, а також було виявлено та зупинено роботу 41 медіа-мережі, які поширювали протиправний контент.

Боротьба з організованою злочинністю та корупцією: у 2020 році СБУ провела 17642 заходи для боротьби з організованою злочинністю та корупцією. 350 осіб, причетних до злочинної діяльності, було затримано після того, як СБУ виявила 279 джерел фінансування злочинних організацій. Крім того, 237 осіб було ув'язнено за корупцію, а також виявлено 146 прикладів зловживань у державних установах.

Захист національних інтересів в енергетичному секторі: СБУ забезпечила захист національних інтересів в енергетичній галузі, зокрема шляхом протидії потенційним кібератакам на об'єкти енергетичної інфраструктури. Завдяки зусиллям СБУ було виявлено та припинено діяльність злочинних угруповань, які намагалися завдати шкоди державним енергетичним об'єктам.

Міжнародна співпраця: СБУ бере активну участь у міжнародній співпраці зі спецслужбами-партнерами з метою виявлення та припинення діяльності транснаціональних злочинних організацій, терористичних актів, шпигунської та підривної діяльності. Відповідно до звіту СБУ за 2020 рік,

відбулося 498 взаємних візитів та 39 спільних операцій з іншими спецслужбами світу [17].

Отже, було проаналізовано дані за наступними напрямками: запобігання тероризму та екстремізму, контррозвідувальна діяльність, захист державної та інформаційної безпеки, боротьба з організованою злочинністю та корупцією, захист національних інтересів в енергетичному секторі та міжнародна співпраця.

В основі аналізу управлінських рішень у СБУ лежить обробка величезних обсягів даних, яка включає збір, аналіз та інтерпретацію інформації з різних джерел. Цей метод дає змогу виявити можливі небезпеки, недоліки в роботі органів безпеки та побудувати найкращі заходи протидії.

Важливим кроком у збереженні національної безпеки України є перегляд управлінських рішень, прийнятих СБУ. Це дозволяє оцінити успішність конкретних тактик і дій, виявити потенційні небезпеки та недоліки системи безпеки. Оцінка управлінських рішень підвищує ефективність роботи СБУ, знижує ризики та посилює захист суспільних інтересів.

Побудовано наступні діаграми: кількість перевірок та інших заходів за кожним напрямком діяльності СБУ, кількість затриманих осіб за кожним напрямком діяльності СБУ та кількість викриттів Спеціальними Службами України.

На рис. 2.1. представлені дані: за напрямком «Запобігання тероризму та екстремізму» було здійснено 66669 перевірок та інших заходів; за напрямком «Контррозвідувальна діяльність» було здійснено 19153 перевірок та інших заходів; за напрямком «Захист державної та інформаційної безпеки» було здійснено 29545 перевірок та інших заходів; за напрямком «Боротьба з організованою злочинністю та корупцією» було здійснено 17642 перевірок та інших заходів; за напрямком «Міжнародна співпраця» було здійснено 498 взаємовідвідувань та проведено 39 спільних операцій з партнерськими спецслужбами, а отже 537 заходів у сумі.

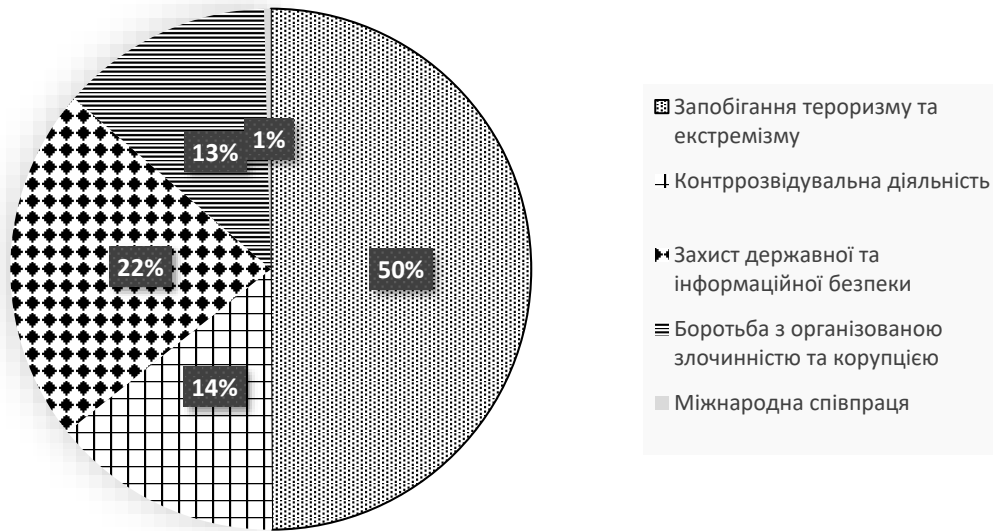


Рис. 2.1. Кількість перевірок та інших заходів [15, 16, 17]

За дані діаграми можна зробити наступні проміжні висновки. Найбільшу увагу СБУ приділяє напрямку «Запобігання тероризму та екстремізму» (50%).

Також можна виділити «Контррозвідувальна діяльність» та «Захист державної та інформаційної безпеки» – 14% та 22% відповідно. На сьогоднішній день ці показники також зросли через воєнні дії в Україні.

На рис. 2.2. проілюстровано кількість затриманих осіб за кожним напрямком діяльності СБУ: за напрямком «Запобігання тероризму та екстремізму» затримано 69 осіб за підозрою в терористичній діяльності; за напрямком «Контррозвідувальна діяльність» було затримано 36 осіб, що займалися розвідувально-підривною діяльністю на користь інших країн; за напрямком «Боротьба з організованою злочинністю та корупцією» затримано 350 осіб, які брали участь у злочинній діяльності та 237 осіб за корупційні дії, отже 587 осіб у сумі.

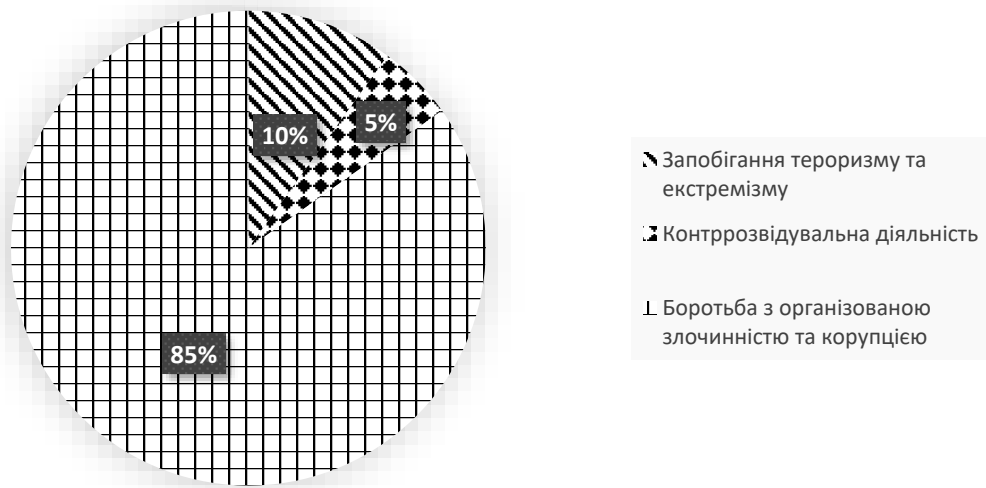


Рис. 2.2. Кількість затриманих осіб [15, 16, 17]

Роблячи проміжні висновки за результатами діаграми можна сказати, що найбільше у 2020 році СБУ боролися саме з організованими групами злочинців та корупцією у країні.

На рис. 2.3. представлена кількість викриттів СБУ: за напрямком «Запобігання тероризму та екстремізму» було викрито 222 канали фінансування тероризму; за напрямком «Контррозвідувальна діяльність» було викрито та зупинено діяльність 33 каналів розвідувально-підривної діяльності іноземних спецслужб та націоналістичних організацій; за напрямком «Захист державної та інформаційної безпеки» було виявлено та зупинено роботу 41 мережі засобів масової інформації, які поширювали пропаганду антиукраїнських поглядів, а також зупинено діяльність 165 інтернет-ресурсів, які містили заборонену інформацію, отже 206 викриттів у сумі; було викрито 279 каналів фінансування злочинних угруповань та виявлено 146 випадків корупції в державних органах за напрямком «Боротьба з організованою злочинністю та корупцією», отже 425 викриттів.

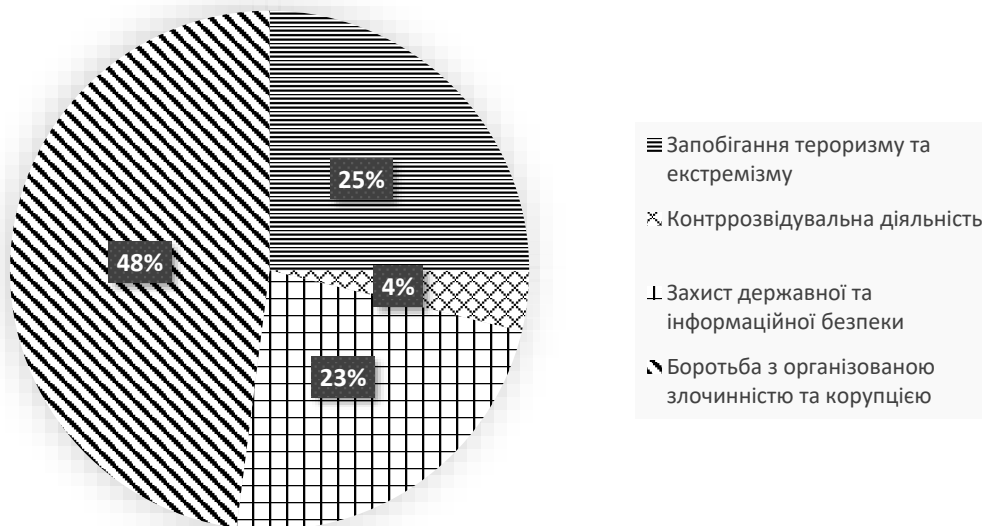


Рис. 2.3. Кількість викриттів [15, 16, 17]

Роблячи проміжні висновки за результатами діаграми можна сказати, що найбільша доля викриттів припадає на боротьбу з організованою злочинністю та корупцією. Це є абсолютно логічним, бо це випливає із результатів попередньої діаграми. Також великі частки можна спостерігати у напрямках «Запобігання тероризму та екстремізму» та «Захист державної та інформаційної безпеки» – 25% і 23% відповідно [15,16].

У цьому розділі наступним етапом є проведення соціально-економічного аналізу діяльності СБУ. Цей метод дослідження допомагає виявити взаємозв'язок між економічними та соціальними процесами в Україні та виявити можливі загрози національній безпеці. Також завдяки цьому виду аналізу можна виявити причини та наслідки економічних та соціальних викликів, що можуть мати вплив на національну безпеку країни.

Загалом, соціально-економічний аналіз може бути корисним для розробки стратегії економічного розвитку країни, аналізу ринкових та соціальних тенденцій, виявлення можливих зон ризику для бізнесу та інвесторів.

Оцінка соціально-економічного впливу діяльності СБУ на суспільні зміни та національну економіку пов'язана з соціально-економічним аналізом цієї діяльності та з оцінкою її впливу на розвиток суспільства та економіки країни.

З одного боку, СБУ відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, боротьбі з тероризмом та злочинністю, що має безпосередній вплив на суспільну та економічну стабільність.

З іншого боку, оперативно-розшукова діяльність СБУ може зашкодити діловому та інвестиційному клімату в країні. Наприклад, надмірні затримання та обшуки можуть зашкодити правам і свободам людей, а також можуть створювати незручності для інвесторів та власників бізнесу.

Діяльність СБУ потребує додаткових бюджетних ресурсів, що може вплинути на фіскальну стабільність та економічне зростання країни. Успіх СБУ може сприяти залученню інвестицій та підвищенню довіри до економічного клімату.

Загалом, соціально-економічний аналіз діяльності СБУ демонструє важливість організації для підтримання національної безпеки та боротьби зі злочинністю, але також показує, що її діяльність вимагає тонкого балансу між ефективністю та дотриманням прав і свобод людини, а також врахуванням соціально-економічних наслідків її діяльності.

Діяльність СБУ в цілому можна оцінити як ефективну за багатьма параметрами. Слід зазначити, що у своїй роботі СБУ стикається зі складними проблемами та загрозами національній безпеці України, але вона успішно долає ці перешкоди та захищає інтереси держави.

СБУ також має специфічні проблеми, включаючи порушення прав і свобод людини, незаконні затримання та обшуки, а також брак відкритості та прозорості у своїй діяльності. У цьому сенсі система контролю та регулювання діяльності СБУ потребує вдосконалення.

Запобігання тероризму та екстремізму, контррозвідувальна діяльність, захист державної та інформаційної безпеки, боротьба з організованою

злочинністю та корупцією, захист національних інтересів в енергетичному секторі та міжнародна співпраця є найважливішими напрямками у сфері діяльності СБУ, де управлінські рішення можуть мати великий вплив на національну безпеку України. Для виявлення потенційних загроз і пошуку найбільш ефективних способів їхнього запобігання можна проаналізувати статистичні дані та інші ресурси за кожною з цих сфер. Наприклад, для запобігання тероризму та екстремізму можна використовувати методи запобігання та боротьби з радикалізацією, а також підвищення обізнаності населення. Для контррозвідки можуть бути використані методи пошуку та виявлення шпигунської діяльності, а також управління операціями іноземних агентів в Україні.

Стратегії кіберзахисту та захисту від інформаційної агресії можуть бути використані для забезпечення державної та інформаційної безпеки. Для боротьби з організованою злочинністю та корупцією можуть бути застосовані методи пошуку, затримання та переслідування злочинців і недоброчесних державних службовців. Диверсифікація джерел енергії та підвищення енергоефективності – дві стратегії, які можуть бути використані для захисту національних інтересів в енергетичній галузі. Обмін інформацією, планування та спільні дії з іншими країнами є прикладами міжнародної співпраці. Все це потребує ретельного вивчення.

Загалом можна сказати, що СБУ досягла успіхів у боротьбі зі злочинністю, тероризмом, підтримці національної безпеки та співпраці зі спецслужбами-партнерами. Діяльність СБУ є складною та багатогранною. Проблеми в діяльності СБУ також впливають на її ефективність, вимагаючи уваги та вдосконалення системи контролю та регулювання.

Зокрема, важливо забезпечити належний рівень професійної підготовки співробітників, створити систему відстеження та оцінки їхньої діяльності, а також підвищити мотивацію та винагороду за продуктивну роботу.

Аналізуючи події 2023 року, то від початку повномасштабної війни СБУ викриває та затримує ворожі диверсійно-розвідувальні групи, російських

агентів, шпигунів та коригувальників вогню в різних куточках країни, відбиває кібератаки, захищає важливі об'єкти інфраструктури та розслідує воєнні злочини окупантів.

Для того, щоб Служба безпеки України була ефективною та успішною у виконанні своїх завдань під час війни, важливо, щоб вона була вмотивованою.

Співробітники СБУ повинні усвідомлювати, наскільки важливим є їхнє завдання щодо збереження безпеки України під час конфлікту. Вони повинні бути добре поінформовані про ситуацію в країні та усвідомлювати, як їхня діяльність впливає на безпеку та добробут громадян.

В умовах війни, коли співробітники СБУ виконують складні та небезпечні завдання, важливо забезпечити адекватну оплату праці, додаткові вигоди та підтримку. Це може включати надання додаткових виплат, страхових покриттів, підтримки для сім'ї співробітника та інші соціальні програми.

Безпека працівників є найважливішим фактором під час війни. Працівники почуватимуться більш захищеними, якщо їм будуть надані необхідні інструменти, гарантії та заходи безпеки.

Важливо забезпечити можливості для професійного зростання та розвитку співробітників СБУ. Це може включати надання спеціалізованих навчань, тренінгів, участь у конференціях та інших професійних заходах. Розширення компетенцій співробітників та надання їм можливості покращити свої професійні навички може збільшити їхню самооцінку та задоволення від виконання своїх обов'язків.

Важко переоцінити важливість забезпечення належного рівня професійної підготовки персоналу, організації системи моніторингу та оцінки його діяльності, посилення мотивації та винагороди за успішну роботу.

Ефективне управління контактами з іншими установами та організаціями, залученими до забезпечення національної безпеки, є ще одним важливим елементом ефективної роботи СБУ.

2.3. Шляхи вдосконалення діяльності СБУ через досвід провідних країн

У цьому розділі розглянута порівняльна характеристика між СБУ та її аналогічною організацією в США – Федеральне Бюро Розслідувань (FBI).

Ця організація відповідає за підтримання внутрішньої безпеки в США, боротьбу з організованою злочинністю і тероризмом, захист прав і свобод громадян. З метою впливу на ворожі спецслужби ФБР також збирає інформацію, аналізує дані, проводить розслідування та операції [19].

Головною метою цієї порівняльної характеристики є виявлення шляхів вдосконалення, а саме, що СБУ може взяти на озброєння з досвіду Федерального Бюро Розслідувань США (ФБР), чому може навчитися та придбати за-для покращення своєї робочої ефективності.

Однією з ключових відмінностей між СБУ та ФБР є те, що перша є спеціальною службою безпеки, відповідальною за національну безпеку України, тоді як друге є відомством Міністерства юстиції США, що відповідає за внутрішню та міжнародну правоохоронну діяльність.

Зусилля СБУ зосереджені на контррозвідці, захисті державної та інформаційної безпеки, боротьбі з корупцією та організованою злочинністю, захисті національних інтересів в енергетичній галузі та міжнародному співробітництві.

Ефективність, управління та процес прийняття рішень у СБУ можна покращити, порівнявши її з ФБР. Протиставлення управлінських рішень СБУ та ФБР може бути складним завданням з огляду на унікальні характеристики обох організацій, а також відмінності в їхніх правових і політичних системах. Тому необхідним є ретельне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність СБУ, а також використання різноманітних інструментів для збору, аналізу та обробки даних.

У таблиці 2.2 подана порівняльна характеристика Служби безпеки України (СБУ) та Федерального бюро розслідувань США (ФБР) за декількома складовими.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика СБУ та ФБР [20, 29]

Складова	СБУ	ФБР
Функції	Забезпечення національної безпеки, боротьба зі злочинністю	Безпека нації, запобігання тероризму, розслідування злочинів
Бюджет	Близько 4 млрд. грн. на 2021 рік	Близько 9 млрд. доларів на 2021 рік
Персонал	Близько 30 000 співробітників	Більше 35 000 співробітників
Географічне розташування	Діє на території України	Діє на території США та за кордоном
Сфера компетенції	Внутрішній розвідка, контррозвідка, боротьба зі злочинністю	Безпека нації, кібербезпека, розслідування злочинів, контртероризм
Підпорядкування	Президенту України	Міністерству юстиції США
Співпраця з іншими службами	Співпрацює з іншими службами національної безпеки та правоохоронними органами України та інших країн	Співпрацює з іншими службами національної безпеки та правоохоронними органами США та інших країн

Слід підкреслити, що через відмінності в політичному, правовому та соціально-економічному середовищі, в якому працюють ці дві служби,

порівняння цих двох служб може бути складним. Також за допомогою таблиці 2.3 порівняно ще декілька додаткових деталей, щоб протиставити СБУ та ФБР.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних складових СБУ та ФБР [20, 24, 29]

Складова	Служба безпеки України	Федеральне бюро розслідувань США
Законодавча база	Окремий Закон України "Про Службу безпеки України", який визначає завдання, функції та повноваження СБУ.	Закон про Федеральне бюро розслідувань США, який описує завдання, функції та повноваження ФБР.
Організаційна структура	Має централізовану структуру з головним управлінням у Києві та територіальними підрозділами по всій країні.	Має централізовану структуру з головним офісом у Вашингтоні та територіальними підрозділами по всій країні та за кордоном.
Основні завдання	Захист національної безпеки, виявлення та запобігання діяльності терористичних та шпигунських організацій, боротьба з корупцією та організованою злочинністю.	Захист національної безпеки, виявлення та запобігання діяльності терористичних та шпигунських організацій, боротьба з корупцією та організованою злочинністю.
Сфера компетенції	Внутрішня безпека, включаючи контррозвідку, протидію тероризму та корупції, інформаційна безпека, економічна безпека.	Внутрішня безпека, включаючи контррозвідку, протидію тероризму та корупції

У цій таблиці дані СБУ та Федеральне бюро розслідувань США протиставляються та порівнюються за деякими найбільш важливими ознаками. Хоча обов'язки та функції цих двох організацій можна порівняти, вони відрізняються за організаційною структурою, сферами компетенції, чисельністю персоналу та використанням технологій.

ФБР (Федеральне бюро розслідувань) – одна з найбільших і найпотужніших правоохоронних організацій у світі. Має тривалий послужний список успіхів у боротьбі з організованою злочинністю, тероризмом та кіберзлочинністю. Існує багато уроків, які СБУ могла б винести з досвіду ФБР.

Отже, СБУ може розвиватися у декількох аспектах та напрямках:

1) створення системи розслідувань: СБУ може скористатися великим досвідом ФБР у розслідуванні злочинів і терористичних атак. СБУ може використати деякі з методів ФБР для вдосконалення своєї системи розслідувань, включаючи кращі методи збору та аналізу доказів, кращу співпрацю між відомствами та залучення профільних експертів з різних професій;

2) кібербезпека: ескалація кібератак на підприємства, установи та державні організації, включаючи СБУ, піднімає питання про необхідність забезпечення кібербезпеки. СБУ може скористатися великим досвідом ФБР у цій сфері. СБУ може посилити свою кібербезпеку, перейнявши деякі методи та процедури ФБР, такі як відстеження та аналіз інтернет-трафіку та використання інструментів безпеки;

3) міжнародне співробітництво: ФБР активно співпрацює з іншими країнами, особливо в питаннях, пов'язаних з тероризмом і кібербезпекою. Для посилення міжнародної співпраці та підвищення оперативної ефективності СБУ може перейняти елементи методів ФБР, включаючи обмін інформацією та досвідом, проведення спільних операцій та навчань;

4) професійна освіта: програма підготовки агентів ФБР є однією з найкращих у США. Для вдосконалення своєї програми підготовки агентів СБУ може використовувати деякі з методів ФБР, такі як симуляції та навчання у віртуальній реальності. Крім того, ФБР активно використовує різноманітні можливості безперервної освіти для своїх співробітників, що може бути корисним для СБУ з точки зору професійного розвитку персоналу;

5) ефективне використання технологій: ФБР використовує найсучасніші технології для покращення своєї роботи, включаючи аналітичні

інструменти, відеоспостереження та розвідувальні системи. Щоб краще використовувати технології та забезпечити більш ефективний збір і обробку даних, СБУ може повторити деякі стратегії ФБР [20, 23].

Загалом, СБУ може використовувати деякі з методів і процедур ФБР, наприклад, використання агентів під прикриттям та збір доказів за допомогою технічних засобів для того щоб посилити свої зусилля і забезпечити більш ефективну роботу.

СБУ може отримати знання від ФБР у різних сферах, включаючи кібербезпеку, відстеження та зупинку терористів, аналіз великих обсягів даних та захист персональної інформації. ФБР має великий досвід у розслідуванні та судовому переслідуванні складних кримінальних справ, а також у боротьбі з тероризмом та кіберзлочинністю. Однак важливо пам'ятати, що кожна країна має свої унікальні особливості, і що застосування досвіду однієї країни до іншої може вимагати адаптації до конкретних обставин і труднощів.

Таким чином, кожна країна має власні унікальні виклики національній безпеці, тому процедури та підходи, що використовуються ФБР, можуть не підходити для СБУ. Однак вивчення досвіду інших країн може бути корисним для розробки свіжих ідей та підходів до вирішення проблем, з якими стикається СБУ. З цією метою важливо підтримувати добрі стосунки з іншими органами безпеки інших країн та обмінюватися досвідом і знаннями.

Отже, СБУ має зосередитися на розвитку своєї внутрішньої системи, зокрема, на підвищенні ефективності своїх операцій та професійному розвитку своїх співробітників відповідно до сучасних стандартів. У боротьбі зі злочинністю та тероризмом СБУ також повинна враховувати можливості розширення співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями.

ВИСНОВКИ

Україна, з її постійною демократизацією, орієнтацією на європейську інтеграцію та інформатизацією всіх сфер людської діяльності, наразі перебуває на такому етапі розвитку, який вимагає створення компетентних управлінських структур. Вибір менеджменту, який впливає на структуру, функціонування та ефективність системи, є основною складовою кожної адміністративної системи.

Сьогодні неможливо уявити державне управління окремо від соціально-політичної системи, яка включає законодавчу та судову гілки влади. Державне управління має вирішальне значення для формування політики і має розглядатися як компонент політичної системи, який працює максимально ефективно, використовуючи при цьому найменшу кількість ресурсів та енергії.

Головні завдання роботи, а саме аналіз місця управлінських рішень в органах публічної влади, класифікація управлінських рішень та підходів їх прийняття у органах влади, визначення особливостей управлінських рішень у та шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах ризику у публічних органах, удосконалення видів контролю реалізації управлінських рішень, були розглянуті у кваліфікаційній роботі.

Основними цілями прийняття управлінських рішень є вирішення проблем і розробка стратегій як для організації в цілому, так і для кожного працівника в ній. Аналіз процедур і питань, пов'язаних з фінансовою, виробничою, господарською та іншою діяльністю, з акцентом на стратегічні цілі, призводить до прийняття управлінських рішень. Своєчасність прийняття рішень має вирішальне значення, вони не повинні відставати або випереджати потреби та цілі соціально-економічної системи.

Отже, в першому розділі було проведено аналіз управлінських рішень в органах публічної влади. Були розглянуті сучасні проблеми глобального

розвитку безпосередньо пов'язані з основними тенденціями зростання органів державної влади та формулюванням відповідних управлінських рішень.

Правильна класифікація загальних та спеціалізованих підходів до їх виконання, розробки та оцінки має вирішальне значення для підвищення якості та ефективності управлінських рішень, вона допоможе зменшити майбутні ризики та підтримувати успішне управління. Тому у першому підрозділі, ми детально розглянули класифікацію управлінських рішень.

Складність роботи, вплив на організацію та стратегічний характер рішення – це лише кілька характеристик, за якими можна класифікувати управлінські рішення. Класифікація управлінських рішень полегшує менеджерам розуміння типів вибору, необхідних для досягнення стратегічних та операційних цілей, що знижує частоту помилок і поганих рішень, а також сприяє кращому та ефективнішому управлінню організацією.

У підрозділі 1.2. було розглянуто підходи до прийняття управлінських рішень в органах влади та визначили, що модель раціонального прийняття рішень є однією з найпоширеніших моделей в управлінні.

Крім того, важливо пам'ятати про необхідність системного підходу до прийняття рішень, особливо при розгляді зв'язків між різними сферами життя та потенційних наслідків вибору для різних соціальних груп і навколишнього середовища.

У підрозділі 1.3. проаналізовано особливості управлінських рішень у публічному управлінні. Важливість удосконалення процедур прийняття рішень є найважливішим висновком, бо саме це є ключовим обов'язком влади. Публічні органи повинні спиратися на досвід індустріально розвинених країн, вивчати економічні моделі і стежити за тим, щоб державні службовці ефективно використовували новітнє обладнання, інформаційні технології та фінансові важелі. Тому модернізація економічних моделей, фінансових інструментів, творчих інструментів та інформаційних технологій – це систематичне вдосконалення рамок для прийняття мудрих управлінських рішень, які застосовуються в цьому творчому процесі.

Другий розділ є важливою складовою роботи, бо саме у ньому було проведено аналіз прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Для аналізу було обрано Службу безпеки України. Як і кожна організація, СБУ усвідомлює важливість прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення можуть мати великий вплив на успіх операцій СБУ та безпеку всієї країни.

Рішення щодо управління в СБУ мають бути підкріплені відповідною аналітикою та даними, щоб гарантувати максимальну ефективність та державну безпеку. У сфері національної безпеки вони також повинні дотримуватися закону та міжнародних стандартів.

Від рішень, які приймає керівництво СБУ, значною мірою залежить безпека країни, тому ці рішення мають бути обґрунтованими та враховувати всі можливі наслідки. Забезпечити ефективне та відповідальне управління в СБУ буде легше, якщо взяти до уваги критерії та класифікації управлінських рішень.

У підрозділі 2.2. було проведено соціально-економічний діяльності СБУ. Соціально-економічний аналіз діяльності СБУ підкреслює важливість організації для збереження національної безпеки та боротьби зі злочинністю, але також демонструє, що її діяльність потребує дотримання тонкого балансу між ефективністю та дотриманням прав і свобод людини, а також врахування соціально-економічних наслідків її діяльності.

Також, у цьому ж підрозділі був представлений аналіз кількісних і якісних показників діяльності СБУ. За основу аналізу було взято наступні категорії: запобігання тероризму та екстремізму, контррозвідувальна діяльність, захист державної та інформаційної безпеки, захист державної та інформаційної безпеки, боротьба з організованою злочинністю та корупцією, захист національних інтересів в енергетичному секторі, міжнародна співпраця.

За ключовими категоріями були побудовані кругові діаграми та зроблені проміжні висновки. Це дозволило оцінити успішність конкретних тактик і дій,

виявити потенційні небезпеки та недоліки системи безпеки. Завдяки оцінці управлінських рішень СБУ має змогу підвищити ефективність роботи, знизити ризику та посилити захист державних інтересів. За допомогою побудованих діаграм було виявлено, що на боротьбу з організованою злочинністю та корупцією припадає найбільший відсоток розкриттів.

Таким чином, з точки зору запобігання злочинності та тероризму, захисту національної безпеки та співпраці з іншими розвідувальними службами, СБУ загалом досягла успіху. Діяльність СБУ є складною та різноманітною. Однак проблеми, пов'язані з діяльністю СБУ, також знижують її ефективність, що вимагає уваги та вдосконалення системи контролю та регулювання.

У підрозділі 2.3. було проведено порівняльну характеристику за головними складовими між СБУ та її аналогічною організацією в США – Федеральне Бюро Розслідувань (FBI). У розділі розглянуто декілька напрямків для розвитку СБУ у майбутньому.

СБУ може багато чому навчитися у ФБР у сфері кібербезпеки, пошуку та затримання терористів, аналізу великих обсягів даних та захисту персональних даних. Окрім боротьби з тероризмом та кіберзлочинністю, ФБР має багатий досвід розслідування та судового переслідування складних кримінальних справ. Щоб застосувати досвід однієї країни до іншої, може знадобитися адаптація до конкретних ситуацій та перешкод, оскільки кожна країна має свої відмінні риси.

Підсумовуючи, у кваліфікаційній роботі проведено аналіз місця управлінських рішень в органах публічної влади і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. Посібник:у 2 ч. Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
2. Голуб О. В. Криза в системі державного управління як стимул до суспільних реформ. Становлення і розвиток української державності: історія, сучасність, зарубіжний досвід: зб. наук. пр. МАУП. 2014. К. : ДП: “Видавн. дім” “Персонал”, Вип.12. С. 29–32.
3. Державне управління. Удосконалення та розвиток: Розпорядження Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy>
4. Закон України "Про Службу безпеки України" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>
5. Качний О. С., «Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1182>
6. Класифікація управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pva.com.ua/klasyfikacziya-upravlinskyh-rishen/>
7. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень в публічному управління / Механізми державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lib.iitta.gov.ua/725907/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B8%2012.07.2019%20-%20%D0%A2%D0%9D%D0%A3.pdf>
8. Менеджмент організацій і адміністрування : підручник. [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

https://pidru4niki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administrativna

9. Навч. посіб. / [Д. фон Бларер, Ю. Л. Белоусов, С. С. Кудінов та ін.; уклад. д-р екон. наук, проф. М. М. Чеховська; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. С. С. Кудінова, канд. соц. наук Ю. Л. Белоусова]. – Київ : НА СБУ, 2019. – 368 С. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ecpl.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Manual_SBU.pdf

10. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень. Центр учбової літератури, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.dut.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf

11. Пенська І.О., Негреба Д.С. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади: вчасність, ефективність, державницький підхід. Міжнародна науково-практична конференція. Мадрид, Іспанія, 20-22 березня 2023 року.

12. Публічна та державна політика: єдність та відмінності, О. Г. Пухкал, Інвестиції: практика та досвід, № 24/2017 (с.106-112) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/20.pdf

13. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, Жовнірчик Я. Ф., Держ. управління: удосконалення та розвиток. –2017. – № 3. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>

14. СБУ: засоби та методи роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.liga.net/society/articles/sbu-sredstva-i-metody-raboty>

15. Служба безпеки України / Інша діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ssu.gov.ua/insha-diialnist>

16. Служба безпеки України / Контррозвідка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ssu.gov.ua/kontrozvidka>

17. Служби безпеки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sbu.gov.ua/>

18. Стандарти забезпечення прав людини у діяльності Служби Безпеки України / Навч. посіб. // [Д. фон Бларер, Ю. Л. Белоусов, С. С. Кудінов та ін.; уклад. д-р екон. наук, проф. М. М. Чеховська; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. С. С. Кудінова, канд. соц. наук Ю. Л. Белоусова]. – Київ: НА СБУ, 2019. – 368 С. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ecpl.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Manual_SBU.pdf
19. Федеральне Бюро Розслідувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fbi.gov/>
20. Що СБУ може взяти з ФБР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://glavcom.ua/interviews/scho-sbu-mozhe-vzyati-z-fbr-549142.html>
21. Яковчук Р. С., Саміло А. В. (2017). Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Державне управління : удосконалення та розвиток.
22. Яремко І. «Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління». Грааль науки, вип. 7, Вересень 2021, с. 57-61, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/OSOBLIVOSTI PRIJNATTA TA REALIZACI I UPRAVLINSKIH R.pdf>
23. Comparison of the FBI and the SSU, GlobalSecurity.org [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.globalsecurity.org/intell/world/ukraine/sbu-vs-fbi.htm>
24. FBI Investigative Programs, Federal Bureau of Investigation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fbi.gov/investigate>
25. FBI Organization, Federal Bureau of Investigation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fbi.gov/about/organization>
26. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration / Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V. [et al.] // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. – Vol. 8, iss. 9. – P. 66–69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/11672>

27. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, EUROPEAN COMMISSION, Publications Office of the European Union, 2018, [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20210&langId=sk>
28. Public Policy vs. Public Administration, [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/public-policy-vs-publicadministration-how-do-public-organizations-get-things-done/>
29. SSU Competencies, Security Service of Ukraine [Электронный ресурс]. — Режим доступа : https://ssu.gov.ua/sbu/control/uk/publish/article?art_id=35820&cat_id=35386
30. What is Public Administration? Meaning and its Definition, [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.managementstudyguide.com/what-is-public-administration.htm>

ДОДАТКИ

CERTIFICATE
is awarded to
Nehreba Daria

for being an active participant in
II International Scientific and Practical Conference
“EUROPEAN SCIENTIFIC CONGRESS”
24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)

MADRID
20-22 March 2023

sci-conf.com.ua



SCI-CONF.COM.UA

EUROPEAN SCIENTIFIC CONGRESS



**PROCEEDINGS OF II INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
MARCH 20-22, 2023**

**MADRID
2023**

TABLE OF CONTENTS

VETERINARY SCIENCES

1. *Kravchenko I., Bohatko N., Bartkiv L., Tymoshenko O., Korzhov Ye., Hut T., Kurmash A., Dovbysh V.* 11
 APPLICATION OF EXPRESS METHODS FOR THE DETECTION OF FAULTY MEAT OF SLAUGHTERED ANIMALS

BIOLOGICAL SCIENCES

2. *Fishchuk O.* 17
 STRUCTURAL ZONES IN HIPPEASTRUM CORREIENSE OVARY (AMARYLLIDACEAE J. ST.-HIL.)
3. *Матвійчук О. А., Маковецька О. В., Глига А. Д., Юрченко Р. С., Олійник К. О.* 20
 ТАКСОНОМІЧНА СТРУКТУРА ССАВЦІВ ЗАПЛАВИ Р. ПОСТОЛОВА
4. *Островська С. С., Носуля І. М., Демідов Є. А., Петленко В. С.* 25
 ЗМЕНШЕННЯ ТОКСИЧНОЇ ДІЇ СВИНЦЮ НА ЖИВІ ОРГАНІЗМИ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ВИДАЛЕННЯ ЙОГО З ДОВКІЛЛЯ

MEDICAL SCIENCES

5. *Mandryk O. Ye., Molyn L. R., Marko V. V.* 29
 THE RISK OF AN OUTBREAK OF INFECTIOUS DISEASES AMONG SERVICEMEN DURING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR
6. *Yosypenko V., Lukan Yu.* 32
 THE IMPACT OF SLEEP ON THE LEARNING PROCESS
7. *Антонов А. Г., Сургай Н. Н., Шилан В. И., Узбек Т. С.* 34
 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПОДГОТОВКИ СУДЕБНО-МЕДИЦИНСКИХ ЭКСПЕРТОВ В УКРАИНЕ
8. *Антоневич М. М., Болахівська Ю. М.* 40
 ДОНОРСТВО КРОВІ. КОРИСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ
9. *Гаркуша М. А., Фадєєв О. Г., Платонова Д. О., Мареніч Г. Г.* 44
 ПОШИРЕНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ПОСТАВИ У ДІТЕЙ ШКІЛЬНОГО ВІКУ В УКРАЇНІ ЗА ОСТАННІ РОКИ
10. *Герасименко О. І., Герасименко К. О., Герасименко В. В.* 48
 АНТЕНАТАЛЬНА СМЕРТЬ ЗА ДАНИМИ ПОЛОГОВОГО ВІДДІЛЕННЯ М. КРАМАТОРСЬКА (ЗА 2016 РІК)
11. *Данькевич-Харчишин І. С.* 51
 ВМІСТ ГЛІКОЗАМІНГЛІКАНІВ У КРОВІ ХВОРИХ НА ГЕНЕРАЛІЗОВАНИЙ ПАРОДОНТИТ НА ТЛІ АТЕРОСКЛЕРОЗУ

71.	<i>Павлович О. Р., Рахімі А. М.</i>	341
	ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПРОБЛЕМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
72.	<i>Парасій-Вергуненко І. М., Щелкунов О. І.</i>	347
	ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ	
73.	<i>Пенська І. О., Негреба Д. С.</i>	351
	ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВЧАСНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДЕРЖАВНИЦЬКИЙ ПІДХІД	
74.	<i>Прушківська В. В., Прушківська Е. В., Ходжаян А. О.</i>	356
	ТОВАРНІ ЗНАКИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	
75.	<i>Синянський Г. О.</i>	363
	ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ФРН	
LEGAL SCIENCES		
76.	<i>Івановська Є. Д.</i>	367
	NEGATIVE ASPECTS OF UKRAINE'S COOPERATION WITH CIS COUNTRIES	
77.	<i>Шевченко А. Є., Жидовцева О. С.</i>	369
	СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВА ЦІННІСТЬ ЖІНКИ У ГЕТЬМАНСЬКІЙ УКРАЇНІ (ВІЙСЬКА ЗАПОРІЗЬКОГО) У ХVІІІ СТ.	
78.	<i>Шевченко А. Є., Жидовцев А. В.</i>	373
	РОЗВИТОК СТРУКТУРИ ОРГАНІВ ЮСТИЦІЇ УСРР У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ 20-Х РОКІВ ХХ СТ.	

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВЧАСНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДЕРЖАВНИЦЬКИЙ ПІДХІД

Пенська Ірина Олександрівна

доцент кафедри економіки та менеджменту

Негреба Дар'я Сергіївна

здобувач вищої освіти

Харківський національний університет

імені В. Н. Каразіна

м. Харків, Україна

Вступ. Управлінське рішення – це результат цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення. Управлінське рішення - основний момент в організації діяльності кожного керівника. Це альтернативна формалізація адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Мета роботи. Визначення на основі аналізу місця управлінських рішень в органах публічної влади і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

Матеріали та методи. З метою дослідження питання ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, опрацьовано результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у зазначеному напрямі. Зокрема наукові роботи, В. Баштанник, В. Бакуменко, А. Кредісова, Є. Панченка, Г. Райта, М. Білинської висвітлюють актуальність прийняття управлінських рішень при формуванні та розвитку системи державної служби.

Результати та обговорення. Головне в прийнятті управлінського рішення розв'язання проблем, формування напрямків діяльності організації та її окремих працівників. Прийняття управлінського рішення можливе внаслідок аналізу процесів і проблем фінансової, виробничо-господарської та інших видів діяльності з орієнтацією на стратегічні цілі організації. Також важливим чинником є своєчасність прийняття рішення, воно не повинно відставати або

випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. бо передчасне прийняте рішення буде сприяти розвитку негативних тенденцій.

Вирішальним моментом у процесі як адміністрування, так і публічного адміністрування є розробка й прийняття раціональних управлінських рішень.

Ефективна діяльність організації безпосередньо пов'язана з якісною підготовкою та реалізацією певних управлінських рішень:

- 1) методологією і технологією процесу розробки та прийняття управлінських рішень;
- 2) впливом людського фактору на психологічні аспекти управлінських рішень;
- 3) особливостями прийняття фінансових, інвестиційних та стратегічних рішень;
- 4) застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Проблема розробки і реалізації оптимальних управлінських рішень в системі публічного управління і публічного адміністрування, передбачає поглиблену систематизацію факторів впливу, пошук варіантів рішень та вибір раціонального варіанту з урахуванням соціального економічного ефекту від впровадження та потребує подальших пошуків [1].

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що приймається в органах державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій та функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня. Існують такі основні функції: спрямовуюча, забезпечувальна та координаційна. Саме виконання вказаних функцій посприяє прийняттю рішення досягти поставленої мети найбільш ефективно, та з найменшими витратами ресурсів.

Теорія та практика публічного управління сформувала послідовність етапів прийняття управлінських рішень:

- 1) проводиться аналіз і визначення пріоритетних проблем та формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення пріоритетних проблем збирається і аналізується вся доступна інформація,

необхідна для прийняття публічного рішення. Повинні бути враховані та вивчені інтереси, вимоги та запити різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань. Потім відбираються ті проблеми, які потребують свого рішення і створюється суспільно-політична основа порядку денного;

2) згідно з порядком денним формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти публічних рішень. Перелік альтернативних рішень дає можливість вибрати найоптимальніше рішення з кількох альтернатив;

3) остаточний вибір та формулювання публічного рішення. Рішення відібране на попередньому етапі пропонується для голосування або знаходження консенсусу в демократичних органах управління суб'єктами публічного управління. Цей етап вважається основним етапом у процесі прийняття управлінського рішення;

4) практична реалізація прийнятих управлінських рішень. Цей етап передбачає практичне здійснення виробленого управлінського рішення, яке може бути втілене у життя за допомогою комбінації способів примусу та переконання, а також окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для реалізації даного виду рішень;

5) контроль за ходом реалізації прийнятих управлінських рішень та досягнутими результатами від їх реалізації. Контроль забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежити ефективність прийнятого рішення [2].

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості.

При виборі рішення, щоб уникнути негативного результата конфліктів, слід оцінити всі можливі варіанти на основі єдиних об'єктивних критеріїв, а саме:

- 1) яким буде стан проблеми за кожним варіантом після її вирішення;
- 2) скільки часу і коштів необхідно для реалізації кожного варіанту рішення;
- 3) труднощі і варіанти їх подолання за кожним з проектів рішення;

4) наслідки щодо виконання кожного варіанту, тобто визначення того, як відіб'ються запропоновані рішення на стані всього соціального організму вцілому.

Прикладом державно управлінських рішень є: розробка стратегії економічного і соціального розвитку країни, реформування податкової системи, прийняття бюджету, зміна прожиткового рівня тощо.

До специфічних особливостей державно управлінських рішень належать:

- 1) масштабність впливу державно управлінського рішення;
- 2) спрямованість на розв'язання проблем державного рівня;
- 3) прийняття вищими і центральними органами державної влади;
- 4) закріплення в певних нормативно-правових актах, оформлення у вигляді програмних документів та організаційно- розпорядчих рішень;
- 5) забезпеченість державними ресурсами процесу розробки та реалізації;
- 6) залежність від внутрішніх і зовнішніх політичних і соціально-економічних чинників розвитку країни;
- 7) обов'язковість для виконання всіма органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами й організаціями всіх форм власності;
- 8) високий рівень ризику та висока ціна помилок [3].

Процес прийняття управлінських рішень в публічному адмініструванні враховує потреби і інтереси громадян та суб'єктів господарювання, державного управління на різних рівнях управління країною, тому важливим фактором є професіоналізм керівників на всіх рівнях управління та їх зацікавленості в досягненні потрібного суспільству результату.

Висновки. Сучасний публічний управлінець повинен бути готовим приймати швидкі рішення, спираючись на досвід, бо навіть одне неправильне рішення може залишити негативні наслідки та створити можливість ризику та нестабільності серед населення. Процес прийняття управлінських рішень на

муніципальному, регіональному та державному рівнях передбачає взаємозв'язок громадян, суб'єктів господарювання та суб'єктів владних повноважень. Важливим завданням влади є удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень, наприклад спиратися на досвід провідних країн світу, аналізувати економічні моделі, також важливим фактором є вміння державних службовців правильно використовувати інноваційні інструменти, інформаційні технології та фінансові важелі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Петруня Ю. С., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень. Центр учбової літератури, 2015. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/l_104_95052646.pdf
2. Державне управління. Удосконалення та розвиток: Розпорядження Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy>
3. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration / Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V. [et al.] // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. Vol. 8, iss. 9. – P. 66–69. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/11672>

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота слухача Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна Негреби Дар'ї Сергіївни на тему «Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади: вчасність, ефективність, державний підхід».

Метою дипломної роботи є проведення аналізу місця управлінських рішень в органах публічної влади і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано місце управлінських рішень в органах публічної влади. Розглянуто класифікацію управлінських рішень та підходів їх прийняття у органах влади. Визначено особливості управлінських рішень у публічному управлінні та окреслено шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах ризику. Проведено аналіз місця управлінських рішень у Службі безпеки України. Досліджено важливість прийняття управлінських рішень і методів розробки та прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

Ключові слова: органи публічної влади, управлінські рішення, публічне адміністрування, прийняття і реалізація управлінських рішень, лідер, організація, шляхи вдосконалення, характеристика, аналіз, ефективність.

SUMMARY

Qualification work of a student of V.N. Karazin Kharkiv National University Daria Nehreba on the topic "Management decision-making in public authorities: timeliness, efficiency, state approach".

The purpose of the thesis is to analyse the place of managerial decisions in public authorities and methods of developing and making managerial decisions in public administration.

The qualification work analyses the place of management decisions in public authorities. The classification of management decisions and approaches to their adoption in public authorities has been considered. The peculiarities of management decisions in public administration are determined and ways to improve the efficiency of management decision-making in risky conditions are outlined. The place of management decisions in the Security Service of Ukraine has been analysed. The importance of making managerial decisions and methods of developing and making managerial decisions in public administration has been investigated.

Keywords: public authorities, managerial decisions, public administration, making and implementation of managerial decisions, leader, organisation, ways of improvement, characterisation, analysis, efficiency.