

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ

Монографія

Харків
Друкарня Мадрид
2020

УДК 005.53:005.336.3
Т33

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова
(протокол № 4 від 24 грудня 2020 року)*

Авторський колектив: д-р екон. наук проф. М. М. Новікова – вступ, п. 1.2; д-р з держ. упр., проф. С. О. Гайдученко – п. 1.1; д-р з держ. упр., проф. С. І. Чернов – п. 1.1; д-р екон. наук, проф. Н. О. Кондратенко – п. 1.2; д-р з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр – п. 1.3; канд. екон. наук, доц. Х. І. Калашнікова – п. 1.4; асистент Ю. І. Лях – п. 1.5; д-р з держ. упр., проф. Т. В. Бельська – п. 1.6; канд. екон. наук, доц. М. К. Гнатенко – п. 1.7; асистент А. Б. Швед – п. 1.8; канд. наук з держ. упр., доц. С. В. Тарабан – п. 1.9; канд. наук з держ. упр., доц. К. В. Пастух – п. 1.10; канд. екон. наук, доц. Л. О. Мажник – п. 1.11; д-р екон. наук, проф. С. І. Плотницька – п. 2.1; канд. екон. наук, доц. М. А. Магомедова – п. 2.2; д-р екон. наук, доц. М. В. Боровик – п. 2.3; канд. екон. наук, доц. М. В. Волкова – п. 2.3; канд. екон. наук, доц. Г. В. Запорожець – п. 2.4; аспірант Алхатіб Файсал – п. 2.4; канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко – п. 2.5; канд. екон. наук, доц. К. О. Великих – п. 2.6; д-р екон. наук, доц. О. Р. Кривицька – п. 2.7; аспірант В. М. Ковальчук – п. 2.7; д-р екон. наук, проф. О. І. Маслак – п. 2.8; аспірант В. Г. Нікітюк – п. 2.8; канд. екон. наук, доц. О. О. Вороніна – п. 2.9; аспірант А. О. Новоселецька – п. 2.9; канд. екон. наук, доц. О. А. Небилиця – п. 2.10.

Рецензенти:

С. О. Тульчинська – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;

В. П. Третяк – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

К. А. Мамонов – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. – 335 с.
ISBN 978-617-7988-00-6

Монографія присвячена розробці теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції на регіональному, міському рівнях і рівні суб'єктів господарювання.

Монографія орієнтована на широке коло фахівців з управління, науковців, викладачів, менеджерів різних рівнів управління, аспірантів, студентів, посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями забезпечення якості прийняття управлінських рішень.

УДК 005.53:005.336.3

ISBN 978-617-7988-00-6

© Колектив авторів, 2020
© ТОВ «Друкарня Мадрид», 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДЕРЖАВНОМУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ | 7 |
| 1.1 Сучасні механізми прийняття відповідальних і вчасних владних рішень на засадах парламентаризму (С. О. Гайдученко, С. І. Чернов)..... | 7 |
| 1.2 Особливості та умови прийняття управлінських рішень у промисловості України на основі світового досвіду та співпраці з європейськими партнерами (Н. О. Кондратенко, М. М. Новікова)..... | 20 |
| 1.3 Організаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції (О. А. Дегтяр)..... | 37 |
| 1.4 Стратегічні управлінські рішення економічно-соціального розвитку держави в умовах європейської інтеграції (Х. І. Калашнікова)..... | 51 |
| 1.5 Сучасні західні моделі публічного управління: прийняття управлінських рішень (Ю. І. Лях)..... | 64 |
| 1.6 Моделі прийняття рішень для вирішення питань регіонального та місцевого управління в ЄС (Т. В. Бельська)..... | 75 |
| 1.7 Особливості прийняття управлінських рішень при оцінці інноваційно-інвестиційних проектів на регіональному рівні (М. К. Гнатенко)..... | 87 |
| 1.8 Теоретичні засади забезпечення якості управлінських рішень: регіональний аспект (А. Б. Швед)..... | 100 |
| 1.9 Особливості підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного планування регіонального розвитку (С. В. Тарабан)..... | 114 |
| 1.10 Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління (К. В. Пастух)..... | 124 |
| 1.11 Проблемні аспекти управлінських рішень публічного адміністрування в Україні (Л. О. Мажник)..... | 134 |

| | |
|---|------------|
| РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ | 149 |
| 2.1 Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах (С. І. Плотницька)..... | 149 |
| 2.2 Організаційні зміни в контексті прийняття якісних управлінських рішень (М. А. Магомедова)..... | 163 |
| 2.3 Інформаційно-комунікаційного забезпечення прийняття якісних управлінських рішень (М. В. Боровик, М. В. Волкова)..... | 181 |
| 2.4 Теоретичні аспекти забезпечення якості прийняття управлінських рішень менеджментом будівельних підприємств на основі досвіду європейських країн (Г. В. Запорожець, Алхатіб Файсал)..... | 196 |
| 2.5 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в розрізі інноваційної діяльності будівельного підприємства (В. С. Шевченко)..... | 209 |
| 2.6 Стратегічний підхід при прийнятті управлінських рішень (К. О. Великих)..... | 222 |
| 2.7 Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти (О. Р. Кривицька, В. М. Ковальчук) | 240 |
| 2.8 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств (О. І. Маслак, В. Г. Нікітюк) | 252 |
| 2.9 Теоретичні засади прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України (О. О. Вороніна, А. О. Новоселецька)..... | 265 |
| 2.10 Вплив інтернет-брендінгу на якість прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції (О. А. Небилиця)..... | 278 |
| ВИСНОВКИ | 292 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | 304 |
| СПИСОК АВТОРІВ | 333 |

ВСТУП

В умовах європейської інтеграції особливої уваги набувають процеси пов'язані з управлінської діяльністю. Ефективність управління, перш за все, залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Процеси прийняття управлінських рішень займають центральне місце в управлінській діяльності на різних рівнях (національному, регіональному, та рівні суб'єктів господарювання), тому що саме вони в найбільшій мірі визначають зміст цієї діяльності та її результати. Управлінське рішення – центральна ланка управлінського циклу, продукт аналізу, прогнозування, обґрунтування і вибору альтернативи, виконаних на основі переробки інформації особою, що приймає рішення. Управлінське рішення має ряд характеристик, однією з яких є його якість. Саме від якості процесу прийняття управлінських рішень залежать кінцеві результати діяльності. Останнім часом проблемам якості прийняття управлінських рішень приділяється все більше уваги. Однак до сих пір серед дослідників немає єдиної думки щодо сутності поняття «якість прийняття управлінського рішення», що пов'язано зі складністю категорії «якість» і багатоаспектністю поняття «управлінське рішення». Дослідження теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень на державному, регіональному та рівні суб'єктів господарювання стають все більш актуальним в умовах європейської інтеграції, та є актуальним напрямом наукових досліджень.

Узагальнення теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень, показало що основну увагу науковці приділяють дослідженню основних етапів процесу прийняття управлінських рішень, при цьому питання пов'язані з забезпеченням якості управлінських рішень спираючись на досвід Європейських країн залишаються недостатньо вивченим. У наукових дослідженнях не знайшли належного відображення змістовні аспекти організаційно-аналітичного та інформаційно забезпечення прийняття управлінських рішень. Потребують подальшого розвитку

теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень на різних рівнях управліннях (національному, регіональному, та рівні суб'єктів господарювання).

Особливий внесок у теорію прийняття управлінських рішень, та дослідження питань прийняття якісних управлінських рішень на різних рівнях управління внесли такі вітчизняні й закордонні вчені, як: П. Анохін, В. Бакуменко, В. Василенко, Р. Вокюн, А. Воронкова, І. Гевко, Д. Дерлоу, Н. Калюжна, Ю. Козелецький, В. Колпаков, О. Кондрашов, Й. Кхол, Н. Мала, Ю. Малярєвський, О. Ніпіаліді, Ю. Пертруня, Ю. Погорєлова, І. Сіменко, Е. Смірнов, В. Теліна, Ю. Тихомиров, Р. Фатхутдинов, С. Цюцюра та багато інших. Серед них доцільно виділити наукові нароби Г. Саймона, І. Ансоффа, В. Василенка, В. Герасимчука, Р. Гріфіна, А. Загороднього, Є. Крикавського, М. Мескона, Г. Осовської, В. Отенка, М. Портера, В. Пономаренко, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Н. Чухрай, А. Шегди, В. Юкаєвої та ін. Питанням забезпечення якості прийняття управлінських рішень присвячені роботи таких вчених як: В. Андрійчук, В. Геловани, Р. Лепа та багато інших дослідників. Проте, теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції потребують подальших досліджень.

Монографія присвячена удосконаленню теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції на національному та регіональному рівнях, та рівні суб'єктів господарювання.

Монографія орієнтована на широкий загал читачів – фахівців з управління, науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей та всіх тих, хто цікавиться питаннями управління сталим розвитком.

Автори висловлюють щирю вдячність рецензентам монографії за об'єктивність оцінки, критичність зауважень, а також усім тим, хто сприяв її виданню.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДЕРЖАВНОМУ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

1.1 Сучасні механізми прийняття відповідальних і вчасних владних рішень на засадах парламентаризму (С. О. Гайдученко, С. І. Чернов)

Процеси глобалізації світової спільноти та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій спричинили трансформацію суспільства у формати громадянського й інформаціонального, а також демократизацію державного та утвердження публічного управління. У сукупності ці процеси остаточно загострили управлінську проблему стосовно прийняття відповідальних і вчасних рішень в усіх сферах життєдіяльності людства, зокрема, у сфері публічного управління. Нагальність вирішення цієї проблеми знайшла відображення у стратегічному документі Організації Об'єднаних Націй, прийнятому на Саміті 2015 року, «Цілі Сталого Розвитку світової спільноти та середовища її існування на період 2016 – 2030 роки». У цьому документі завдання прийняття рішень щодо безпрецедентної захищеності природного довкілля, раціонального використання природних ресурсів і зростання економіки та зайнятості населення стоять поряд із розбудовою інформаціонального громадянського суспільства, а також впровадженням публічного управління шляхом демократизації, децентралізації та демонополізації державного управління та розвитку парламентаризму. Оскільки два останніх завдання сталого розвитку людства є ключовими у реалізації попередніх, тому вони і визначили проблематику даного дослідження.

Багатовікова історія розвитку українського народовладдя як механізму прийняття узгоджених із суспільством і вчасних управлінських рішень,

побудованого на засадах парламентаризму, довела свою ефективність на окремих етапах розвитку української державності. Виклики нашого сьогодення змушують фахівців вивчати її знову та шукати шляхи використання історичного досвіду у сучасних форматах державності та народовладдя.

Характерно, що тема парламентаризму перебувала та продовжує перебувати у фокусі досліджень різних наукових галузей, а саме: політології, філософії, соціології, права, історії, державного та публічного управління. Народне представництво досліджувалось з позицій демократичного устрою держави на правових засадах парламентаризму багатьма українськими та зарубіжними науковцями, як-то: М. Амлер, А. Бакер, О. Бандурка, С. Болівар, М. Вебер, Г. Гегель, В. Гошовська, А. Дайсі, М. Дюверже, І. Корж, Дж. Локк, О. Модель, О. Оболенський, П. Пастель, Ж Руссо, В. Смолій, М. Сперанский, В. Татіщев, В. Тацій, Х. Файнер та ін. Утім, їхні наукові доробки не пов'язувалися із сучасними підходами до реалізації народного представництва як продукту коєволюції соціальної системи в умовах глобалізації світової спільноти та механізму прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень у контексті демократичних ідей щодо суспільного договору з державою та народного представництва. З цієї причини недостатньо дослідженою, а тому досить актуальною у науковому дискурсі залишається сфера публічного управління, що у сукупності і зумовило актуальність проблематики дослідження.

Тема парламентаризму, як механізму прийняття рішень, набуває ознак ключової в сучасному інформаційному просторі політичного дискурсу саме у контексті становлення публічного врядування на сучасному етапі розвитку світової цивілізації, яка носить ознаки «солідаристичної цивілізації» [1], а саме: спільність поглядів, інтересів, цілей та відповідальності. Така цивілізація включає в себе усю сукупність загальнолюдських досягнень і цінностей поза межами усіх соціальних відмінностей. З позицій життєдіяльності людей, вона базується на цінностях громадянського суспільства та демократичних ідеях

його розвитку. Формування нової цивілізації у 70-х роках ХХ століття було зумовлено чинниками, які пов'язані з нездатністю існуючої індустріальної (техногенної) цивілізації до подальшого суспільного розвитку. Для цього періоду були характерними глобальні кризові проблеми людства, а саме: соціально-економічна нестабільність; загрози екологічній та ресурсній безпеці; політичні кризи; руйнація світового правопорядку тощо. Поряд із цим, науково-технічний прогрес у розвитку індустріальної цивілізації сприяв появі глобального інформаційного простору – Інтернету, який поступово опановує усі сфери життєдіяльності людей та сприяє трансформації суспільства у формати громадянського та інформаційного.

Громадянське суспільство є феноменальним явищем, яке зумовлене високою громадянською активністю. Воно базується на досить розвиненій правовій системі взаємодії громадян між собою та їхнього партнерства із державою та бізнесом у контексті взаємної відповідальності та правосвідомості при прийнятті доленосних управлінських рішень. Визначальним показником рівня розвитку громадянського суспільства є забезпечення прав і свобод людини-громадянина як загальнолюдської цінності. Ключові характеристики громадянського суспільства охоплюють такі аспекти: чітке розмежування компетенції держави, інститутів бізнесу та громадянського суспільства; демократія та плюралізм у політичній та культурній сферах; розвиток ринкової економіки на базі недержавних підприємств; формування середнього класу як соціальної основи суспільства; забезпечення свободи слова та засобів масової інформації у межах правової відповідальності. За таких умов, запускається процес самовдосконалення громадянського механізму життєдіяльності, що обумовлює суспільний контроль владних структур, соціалізацію індивідів та їх орієнтацію на новий суспільний договір із державою.

Концепція інформаціонального суспільства визначає інформаційний сектор економіки як домінуючий чинник виробництва. Такий підхід зумовлює

кардинальні зміни в усіх сферах життєдіяльності людей, зокрема, міжособистісні відносини поступово стають менш централізованими та стійкими, а тому зростають самоорганізація, саморегуляція, саморозвиток соціальної системи на основі законів, норм, соціальних інститутів.

Надання вільного доступу до інформації та знань на основі широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій стало базовим принципом сучасного інформаціонального суспільства. Цей принцип визначено ключовим у проголошеній Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй «Декларації принципів та Плану дій Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства» у Женеві. Відповідно, очікується, що заплановане «дасть можливість окремим громадянам, громадським організаціям і народам повною мірою реалізувати свій потенціал у забезпеченні сталого розвитку та покращенні якості життя» [2].

За таких умов, модифікуються парадигми державного управління прогресивних країн світу у контексті концепції «публічного врядування», яка характеризується партнерством громадян і влади через консенсус, верховенство права, прозорість влади, своєчасне реагування на потреби громадян, відсутність дискримінації, ефективність тощо. При цьому, «рівень та своєчасність управлінських рішень виступають основною характеристикою управлінського процесу з чіткими етапами виявлення та діагностування проблемних ситуацій; розробки альтернатив та вибору однієї з них, що найбільше задовольняє виходу з проблемної ситуації» [3]. Отже, формування управлінських рішень включає такі стратегічні аспекти: вирішення проблем державного рівня вищими або центральними органами державної влади; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень, програмно-цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; обов'язковість виконання всіма передбаченими в них суб'єктами; забезпечення необхідними державними ресурсами.

Публічне управління визначається науковцями [1] як «управління, що

здійснюється на основі волевиявлення громади та реалізується суб'єктами, визначеними нею для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об'єкту управління. Функціонально публічне управління є сукупністю раціональних впливів на діяльність колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку і стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей». При цьому ключовими стають професіоналізм і компетентність суб'єктів управління, а також рівень народного представництва у форматі парламенту як основоположного елементу політичної системи суспільства. Діяльність парламенту базується на засадах парламентаризму – нормативно-правового та соціокультурного феномену управління життєдіяльністю країни. Загалом, він являє собою центральний законодавчий орган; елемент системи взаємодії державних інститутів; елемент системи формування політичної, правової, масової культури суспільства. Саме тому розвиток ідей парламентаризму передбачає не тільки безперервне удосконалення системи організації влади у форматі парламентського правління, а й створення цією владою відповідних умов для формування інформаційного громадянського суспільства як ключового чинника його успішності.

У наш час стало широко вживаним поняття «електронний парламент», поряд іншими поняттями, які визначають електронні формати публічного врядування. Електронний парламент визначається дослідниками [4] як «електронний формат діяльності вибраних представників народовладдя – депутатів, а також політичних діячів та публічних службовців, діяльність яких націлена на залучення громадян до законотворчого процесу. Цей формат публічної діяльності відноситься до законодавчих, дорадчих і дискусійних зібрань на міжнародному, державному, регіональному та місцевому рівнях, включаючи інших зацікавлених суб'єктів: парламентарів, політичних діячів та державних службовців, виборців (громадян) та представників засобів масової

інформації та ін. Він забезпечує кращу інформованість і здійснення комунікацій всіх учасників законотворчої діяльності, а також взаємодію парламентарів з громадянами».

У той же час, як засвідчує світова практика публічного врядування, в сучасних умовах майже безмежного та безконтрольного інформаційного простору розвиток політичної культури соціуму гальмується та дезорієнтується суб'єктами інформаційної політики свідомо або несвідомо. В результаті виникають такі критичні суспільно-політичні явища, як нерозвинена політична свідомість громадян, пасивність їх громадянської позиції, або ж навпаки, їхні активні дії, які нерідко переростають у вуличні протистояння із владою, що часто використовується для забезпечення певних кланових інтересів. Останнє спричиняє ситуації, коли суб'єкти інформаційної політики та окремі засоби масової інформації фактично підпадають під вплив лідируючих політичних кланів і спрямовують свої дії на формування громадської думки, вигідної саме для цих кланів.

Боротьба з такими явищами, як і утвердження ідей парламентаризму, передбачають стрімкий розвиток інформаціонального громадянського суспільства, що спирається на теорію реконструкції політичної свідомості електорату як феномену тезаурусного походження. Тезаурус є комплексом особистісного набору підходів, понять, поведінкових норм особи, який використовується у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах її життєдіяльності. Цей комплекс формується у людини-громадянина у процесі електоральної комунікації шляхом вивчення варіативності комунікативного повідомлення та його достовірності, а також особистісного аналізу ним (як виборцем) інформаційних ресурсів виборчого процесу; електоральної поведінки груп виборців; чинників делегування владних повноважень конкретному політику на основі власного життєвого досвіду та інтересів. За таких умов, формується певна категорія електоральної свідомості, яка базується на знаннях, а тому часто суттєво відрізняється від

громадської думки, сформульованої засобами масової інформації.

Про вирішальну роль знання у інформаційному суспільстві свідчать і ґрунтовні дослідження М. Кастельса [5], який прогнозує трансформацію інформаціонального суспільства у суспільство знань. Загалом, інформаційна категорія «знання» в електоральних і політичних комунікаціях зумовлює якісно іншу організацію подачі інформації. Саме знання сприяють оцінюванню громадянином політичних процесів у країні за умов забезпечення правовою інформацією на системних засадах, що видається можливим тільки завдяки електронним ресурсам мережі Інтернет та правовій культурі засобів масової інформації. Існує наукова думка [6] про такий бажаний стан «мас-медіа, коли б вони не припускали залежності від ідеологій та приватних інтересів, а певним чином стали б складовими соціальних наук, підпорядкували себе вимогам неупередженого знання, розповсюджували науковий образ суспільства».

Вирішення проблеми незалежних і науково розвинених «мас-медіа» у прогресивних країнах світу пов'язали із правовим забезпеченням електронної демократії, засади якої були закладені прийняттям Окінавської Хартії глобального інформаціонального суспільства, політичного проекту «Електронна Європа» та підтримкою ЮНЕСКО концепції «суспільства знань». Пріоритетами концепції «суспільства знань» визначено якість освіти; свобода громадської думки; доступність інформації та знань; повага культурного та мовного розмаїття. Такі міжнародні ініціативи спрямовують політичне управління в інформаціональному суспільстві та «суспільстві знань на пошуку надійних та ефективних способів використання інформації, а пересічного громадянина – на забезпечення статусу суб'єкта політики. І тут стають стратегічно важливими два ключових постулати класика ідей парламентаризму Дж. С. Мілля [7] щодо ідеальної форми влади у контексті таких аспектів:

– відповідальна за «розвиток розумовий, розвиток моральний, розвиток практичної діяльності» об'єктів управління – громадян;

– володіє механізмом управління щодо використання кращих якостей людей для розвитку суспільства.

Цей дослідник вважав ключовими принципами формування та функціонування законодавчої влади такі: пропорційне представництво всіх виборців, компетентність носіїв законодавчої влади, відкрите голосування та відповідальність депутатів перед виборцями. Парламент він вважав «місцем, де можуть виявлятися в усій повноті та вступати у боротьбу не тільки загальна думка нації, але й думка окремих її частин і, наскільки можливо, думка усіх видатних діячів» [7].

Світова практика парламентаризму доводить, що втрата неефективним парламентом ролі лідера в системі державного управління призводить до майже одночасного невизнання суспільством легітимності тієї політичної системи, в межах якої він функціонує. Тому стає очевидним висновок, що парламент заслуговує на повагу виборців настільки, наскільки виконавча влада поважає, приймає та виконує його рішення, адже парламент ідеологічно покликаний впливати на неї та контролювати її діяльність. Нажаль, український парламент – Верховна Рада України – втратив роль лідера в силу того, що у наш час воля українського народу опосередковується політичними партіями, які знайшли підтримку електорату та урядових структур через адміністративний ресурс і власні засоби масової інформації. Іншими словами, виборчий акт народовладдя був сфальсифікований шляхом інформаційних та адміністративних маніпуляцій не стільки на етапі виборчого процесу, скільки після нього. Вибрана народом влада у своїй діяльності зухвало ігнорує свої виборчі програми та чинне законодавство.

Вихід з такої соціально-політичної кризи в Україні пропонує досвід західного парламентаризму. Він свідчить, що в умовах інформаційного суспільства проблема створення механізмів, які здатні захистити суспільство від необмеженої та неефективної влади, вибраної ним самим, може бути вирішена виключно на засадах електронної демократії.

Дослідники тлумачать поняття «електронна демократія» як формат організації віртуального громадянського суспільства та його державно-політичного устрою, що реалізується завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям. Ці технології є ключовим способом та засобом прийняття колективних управлінських рішень, а також надання адміністративних послуг населенню на усіх рівнях управління. Їх впровадження зумовлює електронний парламент (законодавча влада), електронний уряд (виконавча влада), електронна «Феміда» (судова влада), які стають більш прозорими та доступними для громадян.

Як показав досвід прогресивних країн, ключове значення для громадського інформаційного простору (он-лайн) має формування та розвиток програмних інструментів для консультацій та прийняття рішень. Перелік таких інструментів охоплює реалізацію таких управлінських аспектів, як функціонування різного роду бібліотек, архівів та інформаційних дайджестів; надання послуги посередництва або юридичної допомоги у захисті прав; розвиток новинних груп і веб-сайтів для експертних обговорень; програмного забезпечення підбиття підсумків за результатами дискусій. Політика електронної демократії обумовлює постійне оновлення публічного простору; змістовну та результативну взаємодію між громадянами, парламентарями та урядом; оволодіння інструментами електронної демократії; забезпечення громадян якісною та достатньою публічною інформацією.

В українській Стратегії електронного парламентаризму [8], метою електронної демократії визначено «створення умов для участі людини та громадянина у прийнятті державних рішень; вплив на формування і реалізацію публічної політики; вирішення питань місцевого значення, забезпечення прозорості діяльності та підзвітності органів влади перед громадянами». Згідно з рекомендаціями Місії Європейського парламенту, в Стратегії основними принципами електронного парламентаризму визначено такі: представництво; прозорість; доступність; підзвітність; ефективність; відповідальність.

Інституційна спроможність Верховної Ради України передбачає такі напрями розвитку електронного парламентаризму:

- цифровий формат документообігу (електронний офіс нардепа, електронний комітет, електронна погоджувальна рада, сесійне засідання);
- цифровий формат щорічних звітів міністерств і відомств;
- цифровий формат взаємодії парламенту з громадянами (електронний кабінет громадянина, веб-портал громадських обговорень законопроектів, веб-портал електронні петиції, електронні звернення громадян, запис на відвідування відкритих пленарних засідань, електронна верифікація громадян-користувачів, електронний підпис);
- уніфіковане програмне забезпечення для використання інформації великої кількості баз даних;
- заходи інформаційно-комунікаційної безпеки функціонування не тільки законодавчої електронної системи, а й виконавчої та судової.

В результаті вище перелічених заходів законотворчість в Україні має поступово перетворитися у професію, яка базується на фундаментальних знаннях і досвіді, а також на підзвітності та відповідальності парламентарів перед своїми виборцями.

Такий системний підхід до організації законотворчої діяльності влади в Україні народив ідею неопарламентаризму як віртуального інституту абсолютного (стовідсоткового) народного представництва, яке реалізується на засадах громадянського, інформаційного суспільства та електронної демократії. Відповідно, сесійну залу парламенту цілком реально можна замінити спеціалізованим інформаційним простором (особливе програмне забезпечення, що контролює громадянство та ідентифікує українців), який адаптований до української системи «Електронний парламентаризм» і достатньо захищений від інформаційних диверсій. За таких умов, громадяни безпосередньо голосують за законопроекти або надають до них поправки, тому відпадає потреба виборів парламентарів. Їх можна замінити на фахівців, які

покликані обробити та узагальнити результати голосування громадян, а потім проаналізувати загальний зміст громадянського (народного) волевиявлення та прийняти колегіальне рішення щодо подальших дій із законопроектом. Ця процедура також носить публічний характер, а тому повинна мати відповідне нормативно-правове підґрунтя.

Кількість фахівців-законотворців у оновленому форматі парламенту – Думі, може складати не більше 100 – 150 осіб, які відібрані Спеціальною Комісією Думи з числа видатних науковців та практиків з галузі публічного управління та адміністрування на конкурсних засадах і працюють на постійній основі. У проміжку між голосуваннями законопроектів парламентарі-законотворці опрацьовують петиції громадян щодо удосконалення нормативно-правового поля життєдіяльності країни та готують відповідні законопроекти у тісній співпраці з провідними науковцями вищої школи, згідно з закріпленою за ними спеціалізацією. При цьому особлива увага науковців має бути зосереджена на освітній та просвітницькій діяльності серед громадянського суспільства з метою інформування щодо змісту законопроектів та їх обґрунтування, а також формування організаційної та правової культури в сфері публічного управління та електронного парламентаризму. У сукупності це має сприяти абсолютному народному представництву; інтенсифікації законотворчого процесу; розвитку громадянського суспільства; зменшенню чисельності та, відповідно, фінансування управлінського апарату та виборчих процесів; торжеству демократичних засад публічного управління.

За таких умов, в Україні залишиться тільки одноосібне народне представництво – електронний інститут Президента, як Гаранта Конституції, Головнокомандуючого, Головного менеджера держави і її Головного дипломата. Цілком виправданим в умовах електронної демократії стає формат президентського управління, що не обмежується терміном його каденції, але передбачає електронний імпичмент і перевибори. При цьому, імпичмент і

перевибори Президента ініціюються Думою за результатами аналізу електронного референдуму громадян (не менше двох третин від чисельності громадян України), а також аналізу критичного об'єму петицій (наприклад, 50 петицій з кількістю голосів більше як 100 тисяч) щодо життєво важливих для суспільства недоліків в діяльності Президента та роботі його команди менеджерів-урядовців.

Такі підходи до публічного управління та парламентаризму у сукупності мають сприяти фактичній реалізації волі народу як джерела влади, завдяки дотриманню таких принципів неопарламентаризму: абсолютне народне представництво; висока чутливість законодавства; прозорість, доступність, підзвітність, ефективність, правова відповідальність публічного менеджменту. Відповідні структурно-функціональні аспекти неопарламентаризму характеризуються фактичною участю громадян у публічному управлінні, що значно спрощує та здешевлює управлінську систему.

Практична реалізація ідеї неопарламентаризму в публічному управлінні України, поряд із виконанням Стратегії електронного парламентаризму [8], передбачає попереднє подолання негативних явищ на сучасному етапі розвитку парламентаризму у форматі Верховної Ради шляхом правового забезпечення:

- особистої адміністративної (а не тільки політичної) відповідальності урядовців-менеджерів перед парламентом за результатами щорічного аналізу їхньої діяльності або відповідних судових рішень, а також у випадках акцій протесту громадян, які очолені профспілками;

- особистої адміністративної відповідальності парламентарів за порушення ними законів України, регламенту та внутрішнього розпорядку парламенту, звітності перед виборцями, на підставі петицій громадян (до комітетів парламенту та адміністрації Президента), а також лобіювання інтересів олігархічних груп чи іноземних агентів;

- інформаційної відкритості парламенту щодо планування

законотворчої діяльності;

– адміністративної і, навіть, кримінальної відповідальності Президента за порушення Конституції та законодавства України, які нанесли державі та суспільству втрати, що не сумісні з системними вимогами до їхньої життєдіяльності (у першу чергу, суверенітет, територіальна цілісність, втрати населення).

Зазначені вище заходи покликані спочатку впровадити у життя комплекс ідей класичного парламентаризму у контексті набуття необхідного досвіду державою та суспільством, а потім, уже в умовах інформаціонального суспільства, –реалізовувати ідеї неопарламентаризму. За таких умов, прийнята Верховною Радою України Стратегія електронного парламентаризму потребує нормативно-правового супроводження науковою спільнотою та підтримки активними верствами громадськості України.

Таким чином, сучасні механізми прийняття відповідальних і вчасних владних рішень на засадах парламентаризму мають враховувати цивілізаційні ознаки сучасності та ключові характеристики громадянського інформаціонального суспільства; нову парадигму публічного управління – публічне врядування; особливості сучасної концепції парламентаризму (концепція неопарламентаризму) та електронної демократії. Український контекст реалізації ідей неопарламентаризму в дослідженні зосереджено, переважно, на аспектах фактичної реалізації ідей парламентаризму в сучасному парламенті та на реалізації Стратегії електронного парламентаризму у контексті особистої відповідальності суб'єктів за управлінські рішення на усіх рівнях державної влади. Подальші дослідження означеної проблематики мають бути спрямовані на розвиток ідей народного представництва та електронної демократії з метою унеможливлення узурпації влади публічними менеджерами, а також налагодження співробітництва держави та суспільства на підставі компромісів та культури демократичної дискусії.

1.2 Особливості та умови прийняття управлінських рішень у промисловості України на основі світового досвіду та співпраці з європейськими партнерами (Н. О. Кондратенко, М. М. Новікова)

У існуючих економічних умовах діяльність будь-якої організації характеризується невизначеністю дій та відсутністю стратегічного бачення щодо дотримання певних цілей та вирішення тактичних завдань її розвитку. Організація з метою результативної діяльності, повинна визначати цілі, досягнення яких можливо тільки завдяки діям, що виконуються в зазначеній послідовності і є способом вирішення окремих завдань. Під час вирішення організаційних питань приймаються управлінські рішення по організаційній структурі, процесу виробництва тощо. Необхідною умовою є контроль, що передбачає прийняття управлінського рішення щодо вибору управління, аналізу отриманої інформації і здійснення коригувальних дій. Наскільки виправдані ці рішення буде залежати успіх або невдачі організації, її процвітання або занепад.

Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розробки, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто віднести науковим працям, І. Ансоффа [9], В. Василенка [10], А. Воронкової [11], Ю. Малярєвського [12], О. Ніпіаліді [13], Ю. Погорєлова [14], І. Сіменко [15] та ін.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що проблема підвищення ефективності та якості управлінських рішень в цілому залишається недостатньо вивченою та потребує більш детального опрацювання.

Розробка управлінських рішень охоплює досить великі сфери. Вони широко використовуються в управлінні, адмініструванні, менеджменті та керівництві. Основний зміст цих понять представлений в табл. 1.1.

Управлінські рішення, це рішення, прийняті в управлінні і спрямовані на

вирішення проблем і досягнення певної мети задля реалізації якої необхідно вибрати курс дій і спосіб їх виконання, що, в результаті дозволить досягнути мети, якої ми прагнемо.

Таблиця 1.1 – Сфери розробки управлінських рішень

| Поняття | У широкому сенсі | У вузькому сенсі |
|-----------------|---|---|
| Управління | Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві | Технологічна організація об'єкта управління |
| Менеджмент | Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми | Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей |
| Адміністрування | Адміністративно - державне управління; соціально - політичний менеджмент | Розробка і постановка цілей, визначення політики організації |
| Керівництво | Ієрархічна система інститутів влади | Безпосереднє управління людьми |

Конкретні завдання управління характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках суперечливістю умов; відсутністю інформації про можливі рішення і точних алгоритмів розв'язання; необхідністю прийняття рішення протягом обмеженого часу.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- 1) концептуальні (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням);
- 2) пов'язані з технічними і технологічними аспектами виробництва (розробка і впровадження нових технологій, техніки і т. ін.);
- 3) що впливають з дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективі і т. ін.).

Таким чином, процес управління представлений у вигляді набору взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей [16, с.46].

Промисловість є однією з найбільш значимих галузей національного господарства. Підвищення рівня розвитку промисловості України залежить від існуючого стану системоутворюючих галузей і виробництв, залучення

інвестицій у промисловість та інноваційно-інвестиційній привабливості провідних підприємств промислового комплексу.

Соціально-економічний розвиток України напряду залежить від рівня розвитку промисловості. Слабкі позиції країни на міжнародних ринках перешкоджають процесу структурної перебудови економіки, не дають можливості розширювати виробництво, створювати нові підприємства та робочі місця, розвивати соціальну сферу [17].

Для досягнення мети стратегії структурної модернізації промисловості України необхідно застосування передового досвіду провідних країн світу у цій сфері при врахуванні особливостей розвитку промислового комплексу України.

В цілому процес розробки та прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві можна представити як ланцюжок процесу прийняття рішення (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві є визначення загальної мети.

Другий етап представляє собою постановку завдань. Менеджмент підприємства визначає терміни виконання завдань та відповідальних осіб. Недоліком даного етапу є те, що менеджери вищої ланки через велике навантаження не завжди контролюють своєчасний термін виконання.

Третій етап передбачає збір інформації від керівників підрозділів підприємства. Але, виходячи зі змісту другого етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів промислового підприємства.

Четвертий етап включає в себе декілька підетапів, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним.

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення.

Порядок прийняття управлінських рішень для промисловості мають певні особливості. Скористаємося світовим досвідом розвитку промислового виробництва.

Як засвідчує досвід провідних країн світу, найбільш дієвим способом стимулювання промислового виробництва є створення різних типів економічних зон (промислові парки, спеціальні економічні зони, еко-промислові парки, технологічні парки, інноваційні райони).

Для підвищення економічного розвитку країни в цілому та промислового сектору зокрема багато країн світу створюють так звані економічні зони.

Виділяють декілька типів економічних зон:

– промислові парки (Industrial Park (IP)) – частина земельної ділянки, розроблена і розділена на частини відповідно до комплексного плану з метою використання групою промисловців, де розташовані заводи, є забезпечення

дорожнім сполученням, транспортними та комунальними послугами;

– спеціальні економічні зони (Special Economic Zone (SEZ)) – окремі території, на яких діють спеціальні торговельні правила, закони, тобто, тарифи, квоти або мита, що діють на даній території, відрізняються від встановлених на решті території країни. Розрізняють наступні види СЕЗ: зони вільної торгівлі (Free Trade Zones (FTZs)); зони експортної переробки (Export Processing Zones (EPZs)); підприємницькі зони (Enterprise Zones); вільні порти (Freeports (FPs));

– еко-промислові парки (Eco-Industrial Park (EIP)) – об'єднання підприємств, які виробляють товари і надають послуги та прагнуть підвищити екологічні, економічні та соціальні показники своєї діяльності шляхом співробітництва у сфері управління навколишнім середовищем і ресурсами (енергія, вода);

– технологічні парки (Technology Park (TP)) також відомі як: наукові парки, дослідні парки, інноваційні центри, технополіси) – інноваційний комплекс, що розташований на певній території та поєднує у своєму складі науковий, виробничий, кадровий потенціал з метою створення і впровадження високоефективних видів техніки, технології, матеріалів та продуктів нових поколінь [18];

– інноваційні райони (Innovation District (ID)) – муніципальні інноваційні екосистеми, що розроблені на основі чотирьох багаторівневих та багатовимірних інноваційних моделей: модель міського планування, модель продуктивності, модель співпраці, модель креативності.

Стратегія обирається в залежності від рівня розвитку економіки країни. Промислові парки та спеціальні економічні зони створюються переважно в країнах із слабо розвиненою економікою, в той час як розвинені країни створюють інноваційні райони, основна увага приділена залученню інноваційних та наукомістких видів діяльності.

Порівняння економічних зон провідних країн світу представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця економічних зон [19]

| <i>Типи економічних зон</i> | <i>Інструменти</i> | <i>Перші економічні зони</i> |
|-----------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Промислові парки | <ul style="list-style-type: none"> – довгострокові та короткострокові кредити за пільговими ставками; – ремісія податків та зборів; – лібералізація економічних та трудових законів; – низька вартість землі та орендної плати; – надання субсидій на використання води та електроенергії; – пільгові тарифи на послуги зв'язку; – спрощення процедури з адміністративних питань; – існування промислових селищ. | <p>1896 р. – Траффорд - Манчестер, Об'єднане Королівство Великобританії;</p> <p>1904 р. – Неаполь, Італія;</p> <p>1907 р. – Чикаго, США;</p> <p>1951 р. – Сінгапур.</p> |
| Спеціальні економічні зони | <ul style="list-style-type: none"> – приватизація державних підприємств; – захист прав приватної власності; – податкові пільги (зниження або відміна податку на прибуток, митних зборів на ввезення сировини, засобів виробництва і проміжних ресурсів); – звільнення від місцевих та непрямих податків; – звільнення від експортних зборів; – звільнення від валютного контролю (по можливості); – пом'якшення політики землекористування; – лібералізація економічних та трудових законів, що надають повноваження для діяльності іноземним компаніям; – прискорення процедури митного огляду на місці; – розбудова інфраструктури місцевості; – державна фінансова допомога та субсидії; – максимізації ролі приватного сектора в наданні послуг. | <p>1959 р. – Shannon Airport, Ірландія;</p> <p>1965 р. – Кандла, Індія;</p> <p>1966 р. – Гаосюн, Тайвань.</p> |

Закінчення табл. 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------|---|--|
| Еко-промислові парки | <ul style="list-style-type: none"> - часткове або повне фінансування органами влади проектів із запровадження нових технологій та використання матеріалів, що сприяють зниженню впливу на навколишнє середовище (заміна токсичних матеріалів, поглинання вуглекислого газу, комплексна обробка відходів); - застосування фінансових та інших видів покарань до промислових підприємств, як з боку місцевих, національних органів влади, недержавних організацій, так і з боку міжнародних організацій, в якості стимулу до більш продуктивного та екологічного виробництва. | 1970 роки – трансформація промислового парку в еко-промисловий парк Kalundborg, Данія. |
| Технологічні парки | <ul style="list-style-type: none"> - уряд бере на себе частину операційних витрат, пов'язаних з дослідженнями та розробками, що проходять в рамках програм стимулювання і посередництва, які пропонують підтримку малим та середнім підприємствам; - проведення місцевих програм відродження, регенерації з метою створення інноваційних та високотехнологічних промислових територій; - стимулювання розвитку нових галузей промисловості, системних районів через місцеву інтеграцію, нетворкінг та міжфірмові зв'язки. | 1951 р. – Стенфордський дослідницький парк, США. 1959 р. - Research Triangle Park, Північна Кароліна, США. 1970 р. - Tsukuba Science City, Японія. 1972 р. - Sophia-Antipolis, Франція, та наукові парки в Кембріджському університеті, Об'єднане Королівство Великобританії. |
| Інноваційні райони | <ul style="list-style-type: none"> - створення місцевих програм розвитку, а саме - перехід від масового виробництва до наукомісткої економіки органами місцевої влади; - співпраця між економістами, містобудівниками та місцевими лідерами; - часткова фінансова підтримка місцевих органів влади; - конкуренція серед міст країни; - міжнародна співпраця між містами; - економічна та політична незалежність відповідних районів країни. | 2000 р. – «22@ Barcelona» Барселона, Іспанія; 2010 р. – Бостон, США. |

Для відновлення розвитку промисловості більш вдалим вважається застосування стратегії створення промислових парків та деяких видів спеціальних економічних зон. Промислові парки є важливими інструментами для стимулювання зростання промислового виробництва, забезпечуючи економічно ефективну інфраструктуру та комунальні послуги. В подальшому розвитку промисловості сприяє створення технологічних парків та інноваційних районів.

До найуспішніших країн, які зробили реальні кроки на шляху розвитку промислового виробництва, за оцінками ЮНІДО, належать: В'єтнам, Чеська Республіка, Об'єднані Арабські Емірати, Польща, Китай, Ірландія, Кувейт, Індія, Республіка Корея. Розглянемо розвиток економічних зон в деяких з них (табл. 1.3).

Розробка стратегій щодо створення економічних зон є яскравим прикладом прийняття якісних та ефективних управлінських рішень для промисловості.

За останні роки український промисловий комплекс зазнав величезних втрат. Одним із додаткових стимулів відновлення української промисловості має стати її залучення до глобальних, європейських та регіональних ланцюгів постачання та розвиток кооперації з підприємствами держав-членів ЄС.

У 2016 р. було започатковано Діалог високого рівня Україна – ЄС з горизонтальних питань та окремих секторів промисловості. Такий діалог є унікальним інструментом співпраці, адже такий механізм застосовується Євросоюзом як платформа взаємодії лише з Асоціацією країн Південно-Східної Азії, державами Середземномор'я, Японією, Китаєм, Бразилією та Індією.

Робота зосереджена на двох напрямках: горизонтальні питання (технічні бар'єри у торгівлі, публічні закупівлі, МСП) та управління промисловим кластером за галузевим принципом (автомобілебудування, текстильна промисловість, космічна галузь, цивільна авіація, добувна промисловість,

енергетичне машинобудування).

Таблиця 1.3 – Розвиток економічних зон деяких країн світу *

| Країна | Розвиток промисловості | Задіяні інституції |
|----------------------------------|---|---|
| Республіка Польща | Кількість економічних зон: – СЕЗ – 14 | Прем'єр-міністр створює економічні зони. |
| Соціалістична Республіка В'єтнам | Кількість економічних зон – 313, з них: – промислові парки - 292; – СЕЗ – 18; – технологічні парки – 3. | Спеціальні економічні зони утворюються за рішенням прем'єр-міністра країни. При Міністерстві Планування та Інвестицій функціонує Департамент економічних зон (Department of Economic Zones), що відповідає за моніторинг і розбудову економічних зон. |
| Республіка Сінгапур | Кількість економічних зон – 6, з них: – промислові парки – 2; – еко-промислові парки – 1; – технологічні парки – 2; – інноваційні райони – 1 | Рада з питань економічного розвитку Сінгапуру (Singapore Economic Development Board (EDB)) відповідає за розбудову та розвиток економічних зон. |
| Республіка Індонезія | Кількість економічних зон – 270, з них: – промислові парки - 260; – СЕЗ – 5; – еко-промислові парки – 1 (Makassar Industrial Park); – технологічні парки – 4 | Асоціація Промислових Зон в Індонезії (Indonesian Industrial Estates Association) |
| Королівство Таїланд | Кількість економічних зон – 50 з них: – промислові парки – 44; – технологічні парки – 6. | ІЕАТ підконтрольне Міністерству промисловості Таїланду та відповідальне за розвиток та управління |
| Малайзія | Кількість економічних зон – 226, з них: – промислові парки – 200; – СЕЗ – 18; – технологічні парки – 6. | Відділ економічного планування (Economic Planning Unit), підпорядкований Департаменту прем'єр-міністра Малайзії. |
| Китайська Народна Республіка | Економічні зони: – СЕЗ -6; – відкриті прибережні міста – 14; – національні парки з розвитку високих технологій – 114; – національні екопромислові парки – 85. | Уряд готує п'ятирічні плани розвитку промисловості. Важливу роль відіграють місцеві органи влади. |

*Складено автором за [19]

Цілями заходу є:

- сприяння ефективному вирішенню проблем, з якими стикається українська промисловість;
- підвищення довіри між представниками бізнесу України та ЄС з метою усунення негативних стереотипів щодо промислового потенціалу України;
- забезпечення участі в глобальних, європейських і регіональних ланцюгах поставок, розвиток співпраці з підприємствами держав-членів ЄС, а також вивчення і застосування передового досвіду з метою вдосконалення управління промисловим виробництвом;
- застосування європейських стандартів якості в промисловому виробництві;
- сприяння залученню технологічних та інноваційних рішень;
- використання європейського досвіду у сфері прийняття управлінських рішень для промисловості України.

Ще одним прикладом підвищення якості управлінських рішень для промисловості України на основі співпраці з європейськими партнерами є відкриття Європейського офісу, як підрозділу Дирекції міжнародного співробітництва Торгово-промислової палати України, який підтримує її діяльність у стосунках з ЄС, надає консультації та супроводжує департаменти, регіональні палати та їх членів, а також підприємства малого та середнього бізнесу при налагодженні контактів з європейськими партнерами та реалізації проектів співпраці з економічної підтримки.

Пріоритетна діяльність Офісу спрямована на вирішення наступних завдань:

- підтримка та посилення співпраці ТПП України та регіональних палат з партнерськими організаціями в європейських країнах;
- технічний та інтелектуальний супровід Палати у процесі модернізації, розробки та поліпшення якості клієнтоорієнтованих послуг для

українського бізнесу;

- розвиток міжнародної співпраці, зовнішньої економіки та експорту;
- впровадження проектів та програм міжнародних донорських організацій.

Створення подібних організацій та проведення певних заходів сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень в умовах трансформації всіх галузей економіки України, зокрема промисловості.

На сучасному етапі розвитку досліджень у сфері менеджменту, виник новий напрямок у – CASE (Computer-Aided Software/ System Engineering). Дотепер, не існує загальноприйнятого визначення CASE. Зміст терміну, наразі визначається переліком завдань, що розв'язуються за допомогою CASE, а також за допомогою сукупності застосовуваних методів і засобів. До CASE-технологій можна віднести сукупність аспектів методології аналізу, проектування процесу прийняття управлінських рішень, розробки елементів складних інформаційних систем, підтриманий комплексом взаємопов'язаних засобів автоматизації. CASE – застосовується в якості інструментарію для дослідження аналітичних даних, а також в роботі розроблювачів і програмістів, що заміняє їм папір і олівець на комп'ютері для автоматизації процесу проектування процесу прийняття управлінських рішень і розробки багатоаспектних інформаційних систем.

До дійсного моменту CASE як дисципліна оформилася в самостійний наукомісткий напрямок у прийнятті управлінських рішень, що спричинило утворення масштабного CASE-інкубатору, що об'єднав багато компаній і компаній різної орієнтації. Можна виділити компанії-розроблювачі засобів дослідження і проектування процесу прийняття управлінських рішень із широкою мережею дистриб'юторських і дилерських компаній, компанії, що займаються розробкою спеціальних засобів з орієнтацією на специфічні предметні області або на окремі етапи життєвого циклу підприємств; компанії, що займаються навчанням, що проводять семінари і курси підготовки фахівців

різних підприємств і організацій; консультаційні компанії, що здійснюють практичну допомогу при використанні CASE-засобів для розробки конкретних замовлень; компанії, що спеціалізуються на випуску наукової періодичної літератури з CASE. Основними споживачами CASE-засобів за кордоном є військові промислового підприємства, центри обробки багатомірних даних і компанії по розробці інформаційних систем.

Фактично жоден закордонний програмний проект з прийняття управлінських рішень не здійснюється без використання CASE-засобів. Відома методологія структурного системного аналізу SADT (її складова IDEFO) прийнято як стандарт для розробки більшості програмного забезпечення у світі. Більш того, серед менеджерів і керівників багатьох компаній вважається імеджевою складовою знати SADT і під час обговорення бізнес питань менеджер повинен вміти використовувати діаграми, для деталізації проблем, що обговорюються.

Використання CASE дозволяє не тільки створювати «правильні» рішення, але і забезпечити «правильний» процес їхнього формування і реалізації. Цільова спрямованість CASE спрямована на відокремлення проектування процесу прийняття управлінських рішень від його кодування і наступних етапів формування, розробки та реалізації, а також з метою приховати від розроблювачів інформаційних систем, забезпечуючи процес прийняття управлінських рішень усі деталі бізнес-середовища. Чим більше елементів бізнес-процесу буде винесено в проектування прийняття управлінських рішень з кодування, тим краще.

Існує твердження, що при використанні CASE-засобів змінюються всі етапи життєвого циклу розвитку досліджуємого промислового підприємства, при цьому найбільші зміни стосуються саме етапів аналізу і проектної частини процесу прийняття управлінських рішень. Здебільшого, у сучасних CASE-засобах застосовується методологія структурного аналізу і проектування процесу прийняття управлінських рішень, що заснована на візуалізованих

діаграмах, до того ж для опису моделі системи, що проектується використовуються різноманітні графи, діаграми, таблиці і схеми. Доведено, що в такий спосіб, забезпечується строгий і наочний опис системи що проектується, яка починається з її загального огляду і деталізації, маючи на виході ієрархічну структуру з достатньо великим числом рівнів [20].

Незважаючи на те, що структурні методології зароджувалися як засіб аналізу і проектування процесу прийняття управлінських рішень, сфера їхніх застосувань у теперішній час виходить далеко за рамки зазначеної предметної області. Саме тому CASE-засоби досить успішно застосовуються для моделювання практично всіх сфер діяльності, однак найбільше вони використовуються і мають популярність і практичне застосування у наступних сферах:

- бізнес-аналіз процесу прийняття управлінських рішень (фактично, моделі діяльності підприємств «як є» і «як повинне бути» будуються з застосуванням методів структурного системного аналізу і підтримуючих їхніх CASE-засобів);

- системний аналіз і проектування процесу прийняття управлінських рішень (практично будь-яка сучасна велика управлінська система розробляється з застосуванням CASE-технологій, принаймні, на етапах аналізу і проектування процесу прийняття управлінських рішень, що зв'язано з значною складністю оцінки процесу управління і з прагненням підвищити ефективність управлінської діяльності).

Наведені факти підтверджують, що використання CASE-засобів ефективно й у розробці управлінських рішень.

Більшість CASE-засобів заснована на концептуальних засадах: методологія; метод; нотація; засіб.

Методологія. У даному випадку, визначає алгоритм для оцінки і вибору проекту розроблювального управлінського рішення, кроки роботи і їхня послідовність, а також правила розподілу і призначення методів.

Метод – це систематична процедура або техніка генерації описів компонентів управлінського рішення (наприклад, проектування процесу прийняття управлінських рішень і структури даних, що використовуються).

Нотації призначені для опису структури управлінської системи, структурних елементів даних, етапів обробки і включають графи, діаграми, таблиці, блок-схеми, формальні і природні мови.

Засоби – інструментарій для підтримки і посилення методів прийняття управлінських рішень. Зазначені інструменти підтримують роботу керівників при формуванні і редагуванні графічного проекту в інтерактивному режимі, також вони сприяють організації проекту у виді ієрархії рівнів управлінського впливу, виконують перевірку відповідності усіх зазначених компонентів.

CASE-засоби базуються на різних системах поглядів і парадигмах, що відповідають, як правило, спектрові концепцій структурного аналізу.

Наприклад, якщо внаслідок посилення конкуренції, зростуть вимоги споживачів, вище керівництво промислового підприємства дійде висновку про необхідність реструктуризації з метою скорочення витрат, підвищення якості продукції, максимального задоволення попиту споживачів, то, приступаючи до рішення такої управлінської задачі, менеджер середнього і великого промислового підприємства обов'язково задається питанням: «А як у мене на підприємстві виконується та або інша робота?». З цього моменту у промислового підприємства починається робота з дослідження й аналізу функціонування бізнесів-процесів: визначаються ключові співробітники, проводяться анкетування з метою визначення виконуваних функцій і збір інформації з руху документів. Прописуються сформовані бізнес-правила.

Керівник промислового підприємства може вирішити проводити дослідження процесів, що формалізуються, як силами власних експертів, так і скориставшись послугами і досвідом зовнішніх консультантів. Але незалежно від прийнятого в цьому випадку рішення основними цілями, що ставляться при проведенні подібних проектів, є:

- надання діяльності промислового підприємства і прийнятих у ньому технологій у виді ієрархії діаграм, що забезпечують наочність і повноту їхнього відображення;
- формування на підставі проведеного аналізу пропозицій по організації організаційно-управлінської структури;
- упорядкованість інформаційних потоків (у тому числі документообігу) усередині промислового підприємства;
- вироблення рекомендацій з побудови раціональних технологій роботи підрозділів промислового підприємства і по його взаємодії з зовнішнім світом;
- аналіз вимог і проектування процесу прийняття управлінських рішень.

Усі перераховані цілі досягаються за допомогою програмного продукту компанії Computer Associates – Vpwin. Ці мети є фундаментом подальшого розвитку процесу обстеження промислового підприємства, що лежить в основі розробки управлінського реструктуризації і переходові промислового підприємства на новий більш якісний рівень.

Vpwin автоматизує управлінської задачі, які зв'язані з побудовою моделі розвитку, забезпечуючи семантичну строгість, необхідну для гарантії правильності і несуперечності результатів. Це досягається застосуванням у Vpwin наступних методологій: IDEFO, DFD, IDEF3.

Застосування даних методологій у ході побудови моделей бізнесів-процесів у виді ієрархій діаграм забезпечує наочність і повноту їхнього відображення, дозволяє аналізувати діяльність промислового підприємства в трьох інформаційних розрізах.

Методологія IDEFO (Integration Definition for Function Modeling) була розроблена на основі методології так званого структурного аналізу SADT (Structured Analysis and Design Technique) і на початку 90-х років прийнята в США як стандарт моделювання різноманітних бізнесів-процесів [20].

Основна концепція і призначення методології SADT – формування деревоподібної функціональної моделі прийняття управлінського рішення на

промислового підприємстві. На першому етапі функціональність промислового підприємства описується в загальному вигляді, без деталізації. Цей опис має назву контекстної діаграми. Взаємодія з зовнішнім середовищем описується в понятійному апараті входу (дані або об'єкти, що аналізуються, які були застосовані або змінені функцією), виходу (це так званий, основний результат діяльності управлінської функції, кінцевий продукт), менеджмент (використані стратегії і управлінські процедури, якими управляється функція) і механізмів (необхідні ресурси). Також, при створенні контекстної діаграми обов'язково зазначається мета моделювання, сфера (детальний опис елементів, які будуть розглядатися як компонент системи, і ті що будуть використовуватися в залежності від зовнішнього впливу) сприйняття (позиція, точка зору, згідно з якою буде будуватися модель). Зазвичай вибирається оцінка керівної особи або об'єкта, відповідальних за прийняття управлінських рішень системи в цілому.

Перший етап – інформаційний, має описувати функціональність управлінської системи. З використанням методології IDEFO бізнес-процес подається у виді набору елементів, що взаємодіють між собою, мають тісний обмін інформаційними і матеріальними засобами за допомогою персоналу і виробничих ресурсів, які мають місце у кожній управлінській функції. За допомогою функціонального моделювання здійснюється системний аналіз бізнес-процесів, приділяючи особливу увагу управлінським задачам або функціям, що розв'язуються регулярно, а також акцентуючи увагу на показниках правильного виконання цих функцій, необхідних для функціонування підприємства ресурсах, результатах і матеріалах [20].

Перша діаграма в ієрархії діаграм IDEFO – контекстна – завжди зображує функціонування системи в цілому.

Контекстна діаграма прийняття управлінських рішень (у кожній моделі може бути тільки одна така діаграма), описуючи в самому загальному виді систему прийняття управлінських рішень і її взаємодії з зовнішнім

середовищем є вершиною деревоподібної структури діаграм. Багатьох менеджерів, що вперше стикаються з контекстними діаграмами у бізнес-процесах, вона вводить у здивування: «И це все?». Але цікавим є той факт, що за зовнішньою простотою виконання зосереджена вся суть бізнесу-процесів підприємств. Використовується необхідні інформаційні складові, джерела і результати, механізми візуалізовані настільки, що можуть бути без особливих проблем сприйматися в цілому менеджерами всіх рівнів.

На наступному етапі, після контекстного опису, здійснюється побудова наступних діаграм в ієрархії. З цією метою, проводиться розчленування системи на великі фрагменти. Такий процес отримав назву функціональної декомпозиції, а побудовані діаграми, що описують кожен з цих фрагментів і взаємодії фрагментів має назву діаграм декомпозиції. На наступному етапі, після декомпозиції контекстної діаграми необхідно провести декомпозицію кожного зазначеного великого фрагмента управлінської системи на більш менші і деталізовані і т.д., до моменту досягнення необхідного рівня подробиці опису процедури прийняття управлінського рішення. Таким чином, кожна наступна ітерація представляє собою більш деталізований опис, або декомпозицію однієї з управлінських функцій на вищенаведеній діаграмі. Тобто, діаграми декомпозиції містять споріднені управлінські функції - дочірні функції, що мають над собою загальну глобальну функцію, або мету [20].

Крім основних видів діаграм модель нотації IDEFO у VPwin може включати наступні елементи:

- діаграма дерева рішень;
- діаграми тільки для показу (FEO).

Побудована діаграма дерева рішень (вузлів) має вигляд традиційного ієрархічного дерева, де верхній прямокутник відповідає контекстній діаграмі, а наступні нижні вузли являють собою дочірні рівні декомпозиції.

Діаграма дерева рішень показує ієрархію функцій, або необхідних робіт у моделі і дозволяє розглянути всю модель цілком, але не показує

взаємозв'язку між функціями. Таких процес формування моделі функцій є покроковим, тому, функції та роботи можуть змінювати своє розташування в дереві рішень не один раз. Щоб перевірити спосіб декомпозиції і не заплутатися, необхідно створювати діаграму дерева рішень. Таких діаграм дерев рішень може бути велика кількість, оскільки дерево рішень може бути побудоване на різну величину функцій.

Діаграми (FEO) найчастіше будуються, щоб розробити модель з різних точок зору, дослідити важливий елемент зі складної діаграми, або розглянути різні варіанти моделі чи проблемної сфери, проаналізувати їх, не вносячи змін в основну модель.

Вивчивши методи моделювання управлінських рішень у VRwin можна змоделювати бізнес-процес «Організація процесу прийняття управлінського рішення щодо діяльності промислового підприємства».

Узагальнюючи все вище наведене, можна відмітити, що однією з важливих умов якості та ефективності прийняття управлінських рішень для промисловості України є створення високоякісної інформаційної бази, підбор висококваліфікованих кадрів у сфері управління, використання світового досвіду у сфері менеджменту промисловості та співпраці з європейськими партнерами.

1.3 Організаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції (О. А. Дегтяр)

Сучасні умови розвитку України, для яких притаманні поглиблення демократизації, прямування до європейської інтеграції, інформатизація всіх основних сфер життєдіяльності людини, потребують застосування ефективних механізмів державного управління. У будь-якій системі управління, зокрема і у державному основним компонентом є управлінське рішення, саме від

ефективності прийняття якого залежать структура, функції та результати роботи усієї системи.

Дослідження проблем, пов'язаних з розробкою та прийняттям якісних управлінських рішень завжди було в центрі уваги науковців різних галузей знань. Ці проблеми можна згрупувати за такою змістовною науковою спрямованістю: управлінською, філософською, соціологічною, психологічною, інформаційно-кібернетичною та ін. У цьому контексті слід відзначити відомі роботи П. Анохіна [21], Е. Смірнова [22], Ю. Козелецького [23], Ю. Тихомирова [24], інших дослідників, які розглядають проблеми прийняття управлінських рішень з позиції теорії управління та з урахуванням їх психологічних аспектів. У працях відомих закордонних авторів таких як: І. Ансофф [25], Г. Саймон [26], М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [27] вони розглядається з точки зору теорії менеджменту.

Отже, будь-яка управлінська діяльність перш за все спрямована на досягнення визначеної мети діяльності організації чи необхідного стану об'єкта управління [28]. Реалізувати цю діяльність можливо тільки за умови здійснення цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт у вигляді прийняття ефективних управлінських рішень, а також інших управлінських дій, спрямованих на вирішення проблемних ситуацій.

У найбільш загальному розумінні управлінське рішення представляє собою розумову діяльність суб'єкта управління (особи, що приймає рішення), спрямовану на розв'язання певної управлінської проблеми.

Прийняття управлінського рішення пов'язано з певними управлінськими діями, які, у свою чергу, визначаються характером і змістом рішень та конкретною управлінською ситуацією (рис. 1.2). Тобто прийняттю управлінського рішення завжди передують управлінська ситуація, яка, у свою чергу, виникає одночасно з виникненням певної управлінської проблеми.

Вид управлінського рішення та його зміст перш за все залежать від характеру задач, які потребують розв'язання. Отже, основні задачі управління

можна класифікувати на основі їх внутрішніх особливостей та способу розв'язання. В залежності від внутрішніх особливостей виокремлюють наступні характеристики задач: невизначеність (непередбачуваність рішення); складність (кількість змінних задач); динамічність (мінливість у часі).

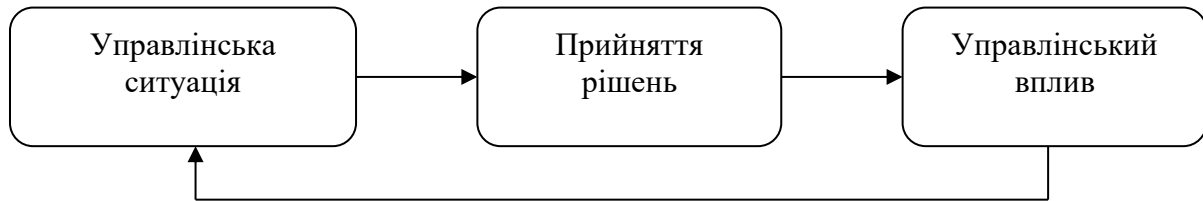


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок етапів управління

За способом розв'язання виділяють три категорії задач:

- однотипні, що часто повторюються, розв'язуються стереотипно, потребують від виконавця певних навичок та знань;
- відносно складні задачі – розумові (розв'язуються за певними алгоритмами);
- найбільш складні задачі – проблемні, або інтелектуальні [23] (для їхнього розв'язання не існує відомих дій та певних правил; дослідникові необхідно творчо мислити, відшукуючи шляхів та способів розв'язання задачі);

Усі перелічені типи задач зустрічаються в теорії та практиці державного управління. Відома також класифікація задач, в основу якої покладено розбіжність в їхній структурі: добре та погано структуровані [29]. До добре структурованих належать задачі, які можна точно сформулювати та розв'язати за допомогою відомих обчислювальних процедур. Погано структуровані задачі не мають чіткого формулювання, головні змінні можуть бути не числовими, цілі – невизначеними, часто відсутній алгоритм рішення.

Отже, будь-яка соціальна система породжує цілу низку організаційних задач, що також відноситься й до прийняття управлінських рішень у системі

державного управління. Саме складністю розв'язання таких задач зумовлюється певна ризикованість дій осіб що приймають управлінські рішення під час їх прийняття. Процес виконання управлінського рішення та його наслідки значною мірою залежать від індивідуальних якостей людини, яка причетна до підготовки варіантів управлінського рішення.

Залежно від характеру умов прийняття рішень, останні поділяються на групи. Тобто це рішення, що приймаються за умов:

- 1) визначеності;
- 2) часткової визначеності;
- 3) невизначеності.

На процес прийняття будь-якого управлінського рішення впливає безліч факторів, серед яких переважна більшість дослідників виділяють три основні групи, а саме: політичні, економічні фактори та особисті інтереси суб'єкта прийняття рішення [30]. В. Цветков, В. Авер'янов та інші дослідники визначають три основні завдання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, а саме: виділення функції прийняття управлінських рішень; координація діяльності осіб, що приймають рішення; створення умов для ефективної праці управлінців [31].

В умовах становлення демократичного суспільства питання підвищення якості та ефективності управлінських рішень у системі державного управління набувають особливої актуальності.

Державно-управлінські рішення (ДУПР) – це, за визначенням В. Бакуменка, «всі управлінські рішення, що їх приймають вищі та центральні органи державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій, державної політики, організації державної влади, а також вирішення інших проблем державного рівня» [32]. Наслідки державно-управлінських рішень зачіпають інтереси та впливають на життя широких верств населення, великих спільнот, на суспільство в цілому. Саме тому помилки під час їхнього опрацювання можуть спричинити значні

моральні та матеріальні витрати для усіх членів суспільства.

Таким чином, можна відзначити, що процес державного управління складними соціально-економічними системами базується на перш за все на прийнятті управлінських рішень, що у свою чергу пов'язано з необхідністю опрацювання значних обсягів різнопланової інформації. Застосування наукового підходу дозволяє особі, яка приймає управлінські рішення об'єктивно оцінювати проблемну ситуацію, визначати наявні ресурси та обмеження, розробляти та аналізувати варіанти управлінських рішень, вибирати з них найбільш оптимальний та прогнозувати можливі наслідки прийняття управлінських рішень.

Крім того, варто відзначити, що важливість управлінських рішень та безпосередньо функції їхнього прийняття у процесі державного управління зумовлені тим, що, перш за все їх прийняття чітко простежується як головна умова виконання всіх інших функцій; також, вони є безпосереднім продуктом діяльності керівників усіх рівнів управління. При цьому управлінське рішення є одним із важливих засобів задоволення соціальних потреб усіх верств населення. Також слід відзначити, що управлінські рішення також виступають однією з форм реалізації соціальних потреб населення. Отже, можна стверджувати, що управлінські рішення та процес їх прийняття являють собою й фундаментальну детермінанту колективної (і взаємопов'язаної з колективною) та людської поведінки, а також спільної комбінованої діяльності людей, яка зумовлена необхідністю реалізації індивідуальних інтересів.

Управлінські рішення, відбиваючи суспільні потреби та інтереси усього суспільства, що у свою чергу, сприяють спрямуванню поведінки людей у сфері управлінських відносин, зміні певною мірою їх вартісної орієнтації.

Науково обґрунтоване управлінське рішення у сфері державного управління є важливим напрямом спрямування та організації дій суб'єкта й об'єкта державного управління. До основних ознак, які характеризують управлінські рішення можна віднести:

– управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій та вибору одного з них відповідно до обставин що склалися та існуючих інтересів та потреб середовища;

– управлінське рішення має силу, що активізує та організує;

– вибір варіанта дій є результатом свідомої, розумово-психічної діяльності особи, яка приймає управлінське рішення;

– необхідність та основний зміст управлінського рішення визначається метою спільної діяльності людей;

– в основі управлінського рішення знаходиться організаційна діяльність людей [33].

Отже, головною відмінною особливістю управлінських рішень є те, що його реалізація повинна сприяти забезпеченню оптимальних умов для спільної діяльності усіх суб'єктів соціально-економічних відносин. Таким чином, управлінське рішення являє собою результат відбору з численних варіантів поведінки (руху) управлінської системи такого, який якомога більше відповідає конкретній управлінській ситуації та цілям функціонування даної системи на відповідному етапі її розвитку.

У системі державного управління рішення виконують низку функцій, серед яких слід виділити такі функції як:

1) стримувальна (визначає цілі та завдання функціонування усієї системи управління);

2) забезпечувальна (визначає шляхи та засоби гарантування виконання даного управлінського рішення і дозволяє системі управління функціонувати в певному напрямку та заданому режимі);

3) координаційна (встановлює порядок узгодження діяльності системоутворювальних структурних елементів – службовців, підрозділів організацій та визначає нормативно-правовий режим цієї діяльності. При цьому основним завданням управлінської діяльності у сфері державного управління є координація індивідуальних і колективних цілей,

підпорядкування індивідуальної праці інтересам спільної діяльності, спрямування роботи всіх членів соціальної спільноти на досягнення загальних цілей і завдань);

4) стимулююча (визначає такі умови, за яких повністю розкриваються і розвиваються здібності працівників під час виконання конкретних службових завдань).

Враховуючи дуже широкий спектр та багатоплановість державно-управлінських рішень та їхніх функцій, доцільно використовувати міждисциплінарний підхід до дослідження процесу їх прийняття та реалізації. Доцільність використання даного підходу зумовлюється, перш за все, складністю та багатоплановістю проблеми, що вивчається при прийнятті державно-управлінських рішень та її залежністю від суб'єкта (особи, яка приймає рішення) та об'єкта (соціальної структури управління), які, у свою чергу, є складними системами. Саме тому потрібно максимально враховувати зв'язки всіх аспектів особистісної поведінки людей, умов навколишнього середовища, які й забезпечують оптимізацію взаємодії наук.

Проблема прийняття державно-управлінських рішень належить до класу задач, які не вирішуються в межах однієї дисципліни, а вимагають використання комплексу наук, таких як: соціологія, математика, психологія, інформатика, філософія, теорія державного управління, менеджмент, економіка. Однак на шляху такого синтезу зустрічається чимало труднощів, зокрема методологічного плану, які необхідно подолати. Головна полягає в тому, що всі перелічені науки багаті на власну термінологію, систему категорій. Наприклад, загальний для них термін «прийняття рішення» або категорія «соціальне» по-різному трактуються кожною з них. Отже, основним завданням має бути порівняльний аналіз категорій, щодо прийняття управлінських рішень, які застосовуються в різних галузях знань у розгляді процесу прийняття рішення. Також, треба зосередити увагу на визначенні базової наукової дисципліни. У нашому дослідженні така роль відводиться

теорії державного управління.

Процес прийняття державно-управлінських рішень має враховувати соціологічний характер проблеми, що досліджується, в основі якої знаходиться поведінкова парадигма, згідно з якою прийняття державно-управлінського рішення являє собою мотивовану, раціональну дія в межах соціальної організації. Саме це дозволяє поєднати дисципліни, що досліджують поведінку та діяльність соціальних систем, і застосувати їх у теорії державного управління.

Розгорнуте уявлення про міждисциплінарний підхід до прийняття управлінського рішення подано на рис. 1.3.

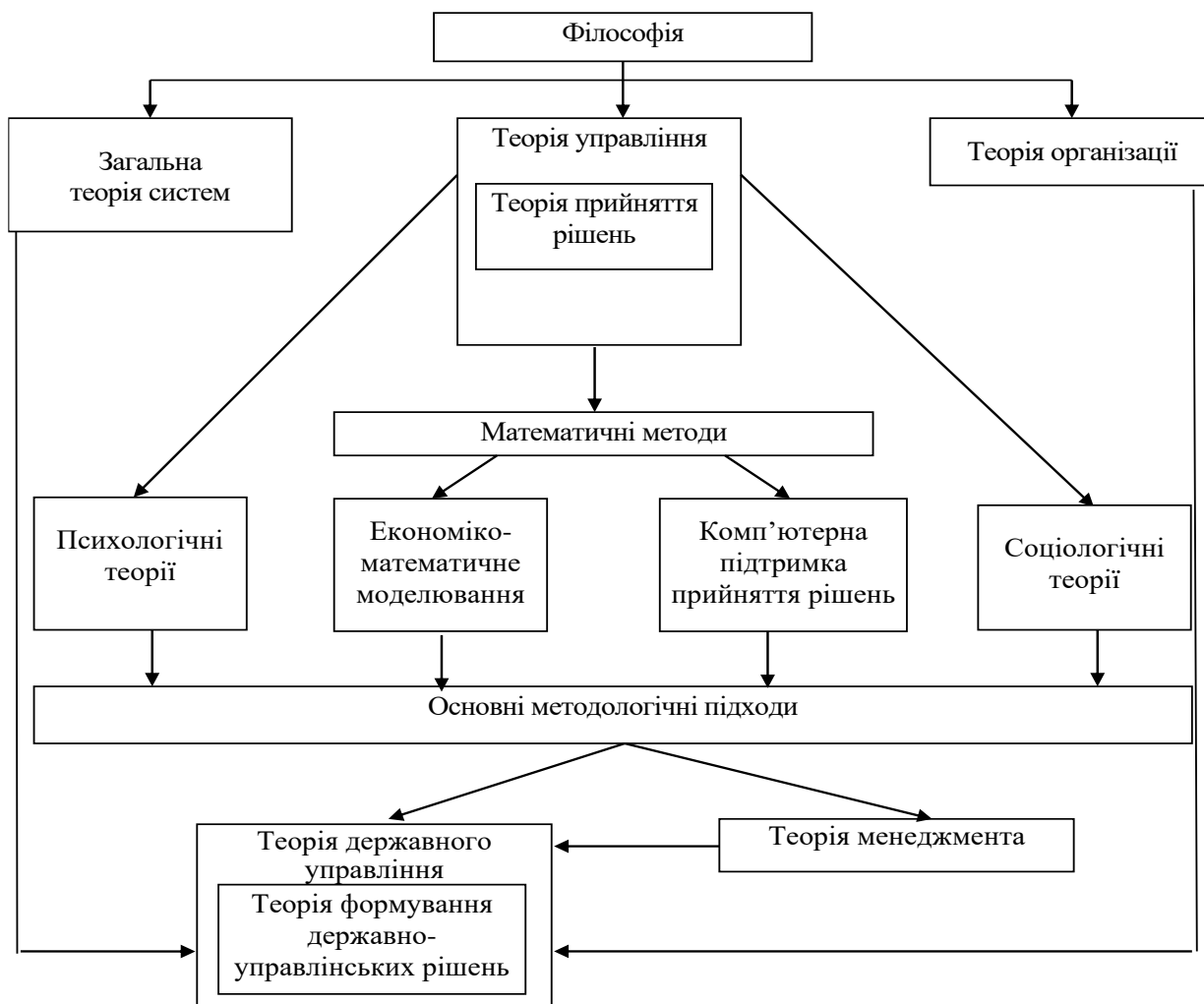


Рисунок 1.3 – Схема міждисциплінарного синтезу наук, що розглядають процес прийняття державно-управлінських рішень

Основними елементами на наведеній схемі є науки, в межах яких розглядається теорія прийняття рішень, теорії та методи, головним чином використовувані у вивченні процесу прийняття управлінських рішень, відібрані за принципом методологічної придатності та категорійної сумісності з нашим підходом до даної теорії. «Нагорі» схеми знаходиться філософія, оскільки саме вона надає загальну методологічну основу для вивчення процесу прийняття державно-управлінського рішення. Далі поєднуються загальна теорія систем, теорія організації та теорія управління, з якої виокремилась теорія прийняття рішень як окрема дисципліна. На подальший розвиток теорії прийняття рішень значною мірою вплинули спроби формалізації процесу прийняття рішень, які можна класифікувати за трьома основними напрямками: побудова математичних моделей процесу прийняття рішення, побудова кібернетичних моделей та евристичне моделювання, яке уособлює математично-кібернетичний підхід.

Невдачі та недоліки використання лише математичних, логічних і кібернетичних методів змусили дослідників у галузі прийняття рішень звернути більш упереджену увагу на науки, що вивчають людську поведінку. Це стало поштовхом для розвитку теорії прийняття рішень у межах психологічних і соціальних теорій та наукового менеджменту, який уможливив синтез попередніх підходів із підходами соціально-психологічних наук з позиції практичного застосування теорії прийняття рішень у реальній управлінській практиці.

З огляду на те, що теорія державного управління в контексті даного дослідження розглядає процес прийняття управлінських рішень на державному рівні, слід звернутися до філософського аспекту проблеми в силу методологічної значущості філософії для всіх інших наук. Крім того, саме філософії вдається здійснити синтез різних підходів, що збігаються з нашим завданням.

З позицій класичної філософії проблему прийняття рішень часто

трактують як проблему свободи волі, оскільки вона пов'язана з аналізом вольової діяльності людини, проблемами детермінізму, свободи та необхідності.

Методологічною базою теорії прийняття рішень, поряд із системним аналізом по праву вважається і теорія організації [34]. Розвиваючись паралельно з загальною теорією систем і будучи її логічним доповненням, теорія організації стала концептуальною і теоретичною основою для розвитку теорії управління.

Етапи життєвого циклу організації поділяються на дві групи: зростання та старіння. Зростання починається від зародження і закінчується розквітом, після цього настає старіння, яке починається зі стабілізації та закінчується смертю організації. З точки зору прийняття рішення, ключ до успіху в управлінні організацією – у вмінні зосередитися на вирішенні проблем, притаманних саме цій стадії життєвого циклу організації, щоб остання могла розвиватися далі.

Дослідження процесу прийняття рішень займає одне з основних місць у загальній теорії управління. Саме від того, наскільки якісними будуть рішення, значною мірою залежить ефективність функціонування організації та результативність її діяльності.

У міждисциплінарних працях дослідників із державного управління, а також соціологів, філософів, соціальних психологів з теорії прийняття рішень, теорії управління на перший план висувається задача формалізації процесу управління в цілому, а також визначення послідовності процедур, які забезпечують його оптимальність [33]. Отже, такий підхід до управління можна умовно назвати формалізованим, і він зводиться до того, що наукові методи можуть стати впливовими засобами оптимізації управління лише за умов точного визначення їх місця в управлінському процесі. Саме на цьому етапі спостерігається головне протиріччя цього підходу між спробою вирішення соціальних задач (розглядаючи їх економічні та технологічні

аспекти) та використанням відповідної методології.

Найбільш повна характеристика формалізованого підходу до прийняття управлінських рішень міститься в ідеї так званого «управлінського циклу». Як зазначає О. Дейнеко, вона ґрунтується, перш за все, на тому, що будь-яка управлінська діяльність передбачає реалізацію послідовного ряду процедур, починаючи з визначення мети і завершуючи виконанням задач, породжених цією метою [35]. На основі інформації про вирішення цих задач постає нова мета, що визначається як циклічність.

Згідно з Р. Акоффом, цикл управління включає чотири етапи, а саме: прийняття рішення, впровадження, оцінку, рекомендацію про зміни [36]. Слід відзначити, що в його моделі не виділяється найскладніший етап в управлінні – визначення проблеми, яка саме й потребує прийняття управлінського рішення.

Можна відокремити такі основні блоки процесу опрацювання державно-управлінських рішень:

- 1) виникнення проблемної ситуації, яка вимагає прийняття державно-управлінського рішення;
- 2) підготовка необхідної інформації для розробки альтернативних варіантів виходу з проблемної ситуації;
- 3) підготовка та оптимізація майбутнього державно-управлінського рішення;
- 4) прийняття державно-управлінського рішення;
- 5) організація реалізації прийнятого управлінського рішення (рис. 1.4).

Етапи процесу опрацювання прийняття державно-управлінських рішень зводяться в певні блоки, які не можна розглядати ізольовано один від одного, оскільки для прийняття державно-управлінських рішень необхідно використовувати системний підхід.

Контролюючи дії виконавців, керівник повинен встановити, чи досягнуто запланованої рішенням мети, тобто виконано рішення повністю,

частково чи не виконано в якій частині й т. ін. Якщо мету досягнуто, встановлюють, чи був процес її досягнення найкращим (оптимальним), чи відповідали застосовувані методи і засоби вимогам чинного законодавства. У разі, якщо мету не досягнуто, необхідно встановити, з яких основних причин, якою мірою вона залежала від виконавців, а якою – від правильності та обґрунтованості самого рішення.

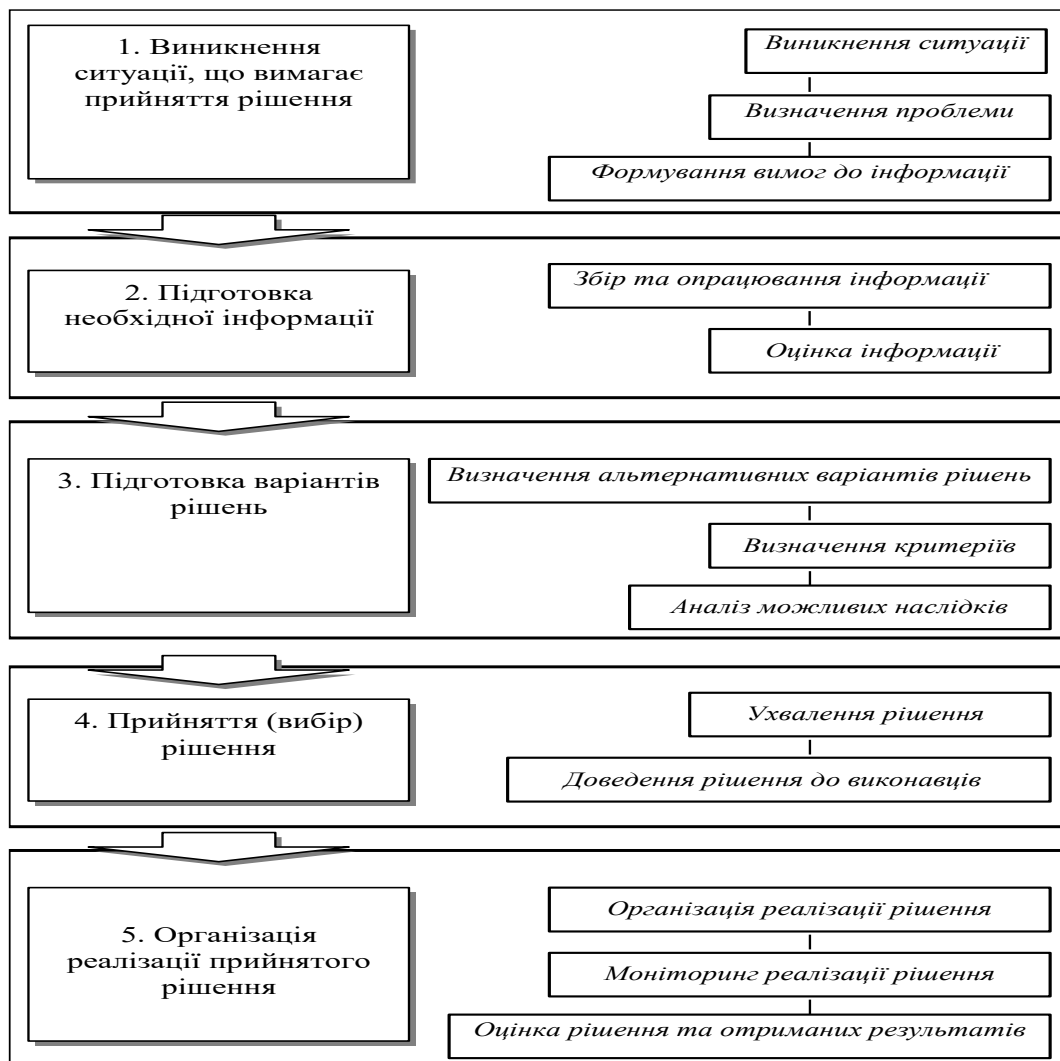


Рисунок 1.4 – Структура процесу опрацювання державно-управлінських рішень

Нині в Україні відсутні умови для системної орієнтації державно-управлінських рішень. Однією з головних перешкод є недостатня ясність

співвідношення ситуаційності та системності в державному управлінні, а також нехтування комплексним урахуванням усіх факторів впливу на прийняття державно-управлінських рішень. Слід зазначити, що в теорії та практиці менеджменту під ситуацією розуміється сукупність обставин та умов, що спонукають менеджера приймати рішення та виконувати певні управлінські дії.

У державному управлінні використання ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень може призвести до значних небажаних наслідків, оскільки найкращий у даний час варіант рішення може виявитися зовсім не таким.

У більшості випадків об'єктом, суб'єктом і головним ресурсом управління, в тому числі під час прийняття державно-управлінських рішень, є людина, а цього не враховує системний аналіз. Саме тому, при опрацюванні найважливіших державно-управлінських рішень, які визначають політику держави, використання системного підходу з людиною в центрі досліджуваної системи є необхідною умовою забезпечення ефективного державного управління. Таким чином, системний підхід, як стверджує Г. Добров, базується на визнанні об'єктивної діалектики матеріальної сфери та взаємозалежності подій і передбачає врахування всіх суттєвих факторів, їхніх взаємозв'язків та інтеграції частин в єдине ціле [37].

Теорія системного підходу досліджує та визначає класи настільки складних систем, що їх важко детально та точно описати. Такі системи традиційно поділяються на детерміновані та ймовірнісні, а останні є об'єктом досліджень такої науки як кібернетика [38]. Таким чином, систему державного управління доцільно віднести до класу досить складних імовірнісних систем з людиною в центрі, тобто до складної соціально-економічної системи.

Системний підхід в державному управлінні являє собою сукупність принципів діяльності керівників та персоналу з метою забезпечення ефективності життєдіяльності системи [29]. Таким чином, системний підхід до

прийняття державно-управлінських рішень у складній соціально-економічній системі будується на таких принципах: охоплення сукупності різновидів людської діяльності; історичність; тіснота зв'язків у системі; співвідносність елементів; умовність кордонів; цілісність; генетична визначеність; просторово-часове існування; розподіл процесів на творчі та руйнівні; комунікативність.

Таким чином, дослідження процесу прийняття державно-управлінського рішення на основі використання системного та ситуаційного підходів передбачає визначення для кожного з варіантів прийняття рішень своїх цілей, оцінку можливих наслідків (рис. 1.5).

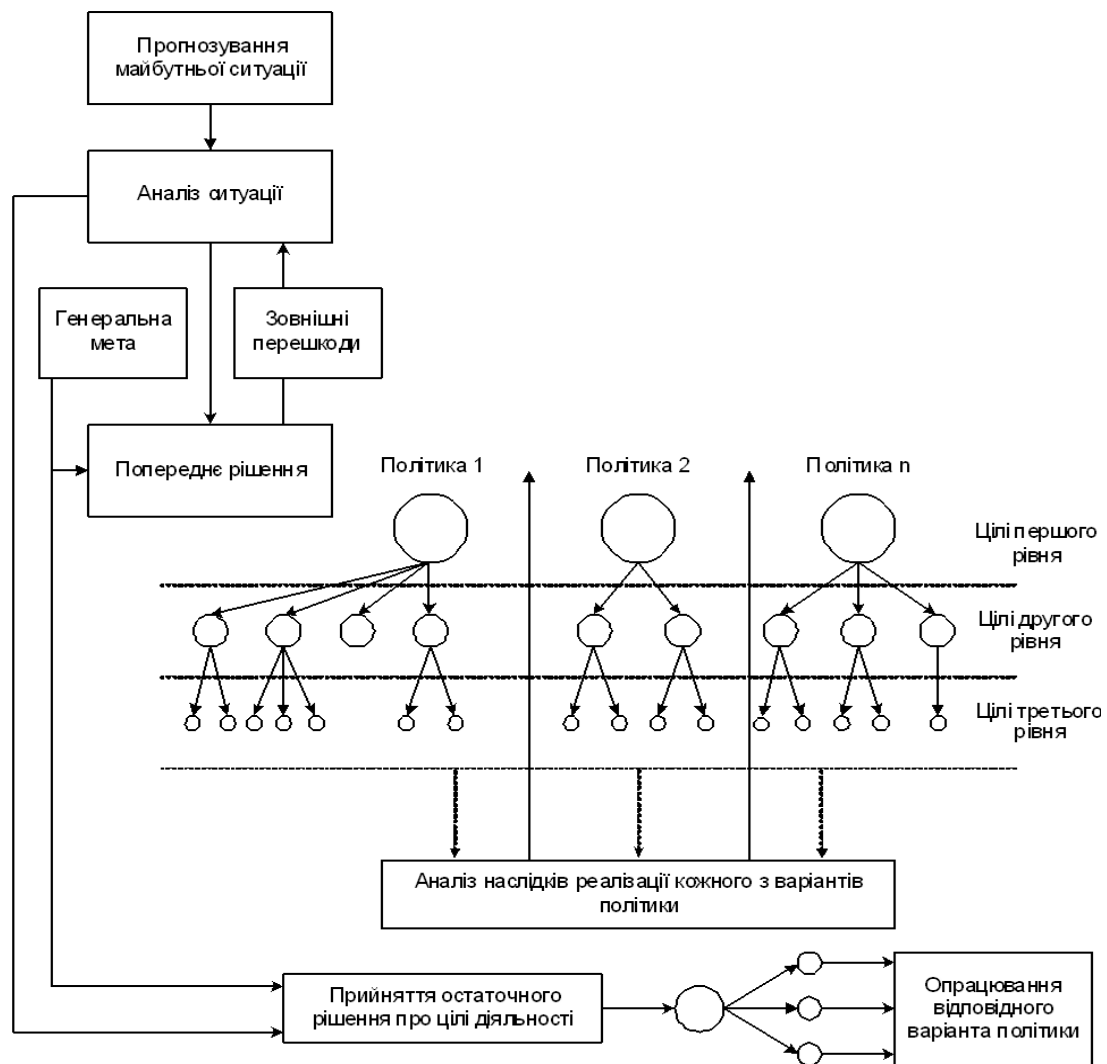


Рисунок 1.5 – Схема прийняття державно-управлінських рішень на основі системного та ситуаційного підходів

Ефективність державно-управлінських рішень визначається структурою управління соціально-економічної системою та значною мірою залежить від урахування в сукупності цілей об'єкта управління, а також його особливостей, та можливостей доведення цих рішень до зацікавлених осіб через систему комунікацій [31].

Таким чином, можна зробити висновок, що основними факторами впливу на прийняття державно-управлінського рішення в процесі управління соціально-економічними системами є врахування цілей об'єкта управління, а також якість системи комунікацій, що доводить управлінські рішення до об'єкта управління, ефективність та результативність здійснення управлінських функцій, таких як: прогнозування, аналіз, організація, мотивація й контролю за виконанням управлінських рішень відповідно до зазначених принципів системного та ситуаційного підходів.

1.4 Стратегічні управлінські рішення економічно-соціального розвитку держави в умовах європейської інтеграції (Х. І. Калашнікова)

Ефективність стратегічних рішень щодо розвитку системи державного управління насамперед залежить від обсягу наукового і практичного інформаційного потоку, якості його аналізу, загального рівня розвитку наукового підґрунтя управління, що передбачає всебічного використання наукового обґрунтування при прийнятті управлінських рішень з питань подальшого розвитку соціально-економічного розвитку держави та поглиблення націоналізації в світі. Вирішення стратегічних питань щодо здійснення європейської інтеграції України не є можливим без врахування закономірностей в глобальному інтеграційному процесі.

Глобалізаційний процес соціального та економічного розвитку відбувається під впливом взаємозалежності складових елементів світового

господарства, а також його характерною цілісністю, яка стрімко зростає в умовах швидкого розвитку інтернаціоналізації виробництва товарів та послуг, обміну інформації та інтенсифікації процесів в умовах європейської інтеграції. Також розвивається глобалістичний процес синтезу всесвітнього масштабу, який має суперечливий характер та охоплює всі країни світу.

Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» стартувала на початку 2015 року; метою національних реформ було визначено для досягнення європейських стандартів життя і домінуючого місця України у світовому рейтингу.

«Стратегія-2020» включає 62 реформи, з яких виділено пріоритетні 8 реформ і 2 програми, визначені 25 основних показників успішного розвитку держави. Вона передбачає підвищення місця України в рейтингу Світового Банку «Doing Business», в кредитному рейтингу «Standard andpoors» і в рейтингу конкурентоспроможності Світового економічного форуму (WEF), а також досягнення ряду інших індикаторів, які оцінюють перебіг реалізації реформ і програм.

Дана стратегія обов'язково заслуговує на увагу, але охоплює велику кількість реалізації реформ і програм розвитку країни (62), що важко досягне для держави, яка на сьогоднішній день знаходиться у важкому економічному, соціальному і політичному становищах. Також багато індикаторів (п. 4. Стратегічні індикатори реалізації стратегії) викликають суперечки в контексті їх досягнення.

Аналіз національних стратегій соціально-економічного розвитку розвинених держав світу (наприклад, стратегія «Європа-2020») дає можливість стверджувати про нереалістичність перебігу реалізації стратегії в даному вигляді.

Таким чином, можна сміливо констатувати, що проблема впровадження і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України є дуже актуальною і досить складною через призму її розробки. У цьому напрямку

виконуються різні заходи, але вони часто не ефективні, оскільки не мають чітких цілей, які підтверджені науково обґрунтованими індикаторами розвитку економіки країни, також не завжди виявляються потенційні можливості фінансово-господарської діяльності, не відбувається моніторинг і контроль над реалізацією таких заходів, які визначені в Стратегії.

Стратегічним програмами держави та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» не вистачає чіткості, що присутня в стратегії «Європа 2020». Стратегія «Європа 2020», яка сьогодні реалізується в країнах ЄС, є досить чіткою: вона презентує шляхи досягнення поставлених цілей, включає окремо розроблений набір рекомендацій для кожної країни-члена ЄС та інструменти їх впровадження. Кожного року здійснюється моніторинг її реалізації в кожній із країн, і на його підставі ЄК розробляє виважені рекомендації щодо удосконалення соціально-економічних індикаторів (цілей «Європа-2020»), які були схвалені всіма, без виключення, державами-членами ЄС.

З нашої точки зору Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» вірогідніше є орієнтирним напрямом стратегічного розвитку України, ніж глибоко розробленим стратегічним планом, результати якого можуть бути досяжні до 2020 року, оскільки чітко не визначено механізми її реалізації та контролю за процесом виконанням.

В національній практиці вже мала місце розробка стратегічних програм різних рівнів розвитку (соціального, економічного, політичного тощо), жодна з яких не була реалізована та не прийнята суспільством.

Таким чином, питання розробки цілісного комплексу напрямів щодо врахування закономірностей інтеграційних процесів у розвитку державотворення суверенної України, здійснення координації дій всіх гілок влади при прийнятті якісних та своєчасних управлінських рішень економічно-соціального розвитку країни не знайшло належного висвітлення. Як засвідчує аналіз наукової літератури, конкретних досліджень щодо закономірностей, особливостей та тенденцій розвитку державотворення та державного

управління на шляху інтеграції України ще недостатньо.

Державне керівництво визначає першочергове завдання у проведенні системи глобальних інфраструктурних реформ для творення України як суверенної держави, життя якої визначається високими європейськими цивілізаційними координатами, а процес розвиток спрямований від соціально-економічної периферії до ядра світової цивілізації.

Слід зазначити, що створення системної стратегії соціально-економічного розвитку держави здійснюється відповідно до потужностей країни, наявного ресурсного потенціалу та умов зовнішнього (міжнародного) середовища, притаманним географічному положенню країни.

Концепція стратегії соціально-економічного розвитку України можна інтерпретувати як економічну політику уряду, що має направлення на тривалий час, та передбачає досягнення основної місії – забезпечення соціально-економічного розвитку. Ця стратегія доповнюється довгостроковими, найбільше принциповими й пріоритетними планами держави, завдання такого уряду щодо виробництва, кількості надходжень та витрат бюджету, капіталовкладень, податків, цін, соціального захисту населення [39, с. 45].

В основному стратегії соціально-економічного розвитку держави включають такі програми дій, які передбачені урядом та є фундаментальним документом довгострокового розвитку держави, в якому основне значення приділено конкретним пріоритетним шляхам процесу розвитку її економіки на майбутні 10 років.

До комплексу заходів, якому необхідно приділити увагу, коли мова йде про підвищення якості державного управління економічно-соціального розвитку держави в умовах європейської інтеграції повинно включати:

- 1) відстеження історичних етапів розвитку Європи як правової спільноти та розгляд концепції щодо дослідження регіональних процесів правової інтеграції;

2) аналіз основних засад, принципів та концепцій у різних векторах сучасного інтеграційного розвитку;

3) розгляд методики впровадження закордонного досвіду формування механізмів інтеграційного співробітництва до практики державного управління в Україні;

4) розвиток концептуальних засад формування інструментарію і механізмів і створення національних інститутів європейської інтеграції;

5) поліпшення державного управління в системі євроінтеграційної політики за допомогою об'єднання технологій соціально-економічного розвитку й організаційно-управлінських механізмів;

6) удосконалення процесів й етапів розвитку парламентських інституцій, органів місцевого самоврядування, структурних перетворень Кабінету Міністрів України та місцевих державних адміністрацій у контексті реалізації інтеграційної політики до європейського співтовариства;

7) аналіз стану імплементації європейського законодавства до правової системи України та його вплив на процес розвиток судової інфраструктури влади і правоохоронних органів;

8) налагодження процесу реформування державної системи підготовки кадрів в Україні в період трансформаційних змін у суспільстві;

9) встановлення залежності якості управлінських послуг від рівня фахової підготовки посадових осіб і державних службовців;

10) розробка алгоритму підготовки та перепідготовки керівного складу та менеджерів у галузі державного управління;

11) розробка моделі менеджера майбутнього як глобального стратега, політика par excellence (без кордонів), лідера, провідника змін для сучасного рівня адаптації системи підготовки державних кадрів до всесвітнього рівня;

12) обґрунтування сутності державно-управлінських засад утворення інформаційного суспільства, залучення громадських організацій і окремих громадян до прийняття суттєвих рішень, сучасних механізмів комплексного

управління його економічними та соціальними складовими.

13) розвиток наукових розробок щодо концептуального підходу до природи та характеру глобалізації, визначення соціальних імперативів public relations, наведення моделей ідеологій глобалізму й альтерглобалізму;

14) поліпшення ситуації щодо законодавства України у сфері інтелектуальної власності на основі ідеї інтеграції та адаптації до законодавства держав євроатлантичного альянсу.

Саме такий комплекс факторів, удосконалення ефективності державного управління економічно-соціального розвитку країни в умовах європейської інтеграції, на сучасному етапі вітчизняного державотворчого процесу, надважливий для вирішення питання реалізації власної місії, консолідації багатоетнічної та поліконфесійної нації та формування реалістичної стратегії соціально-економічного розвитку України.

Основний зміст пакету документів, що прийняті органами державного управління для забезпечення якісного розвитку економіки держави, повинен бути забезпечений рішеннями, заходами та кроками, які в змозі забезпечити:

- довгострокову структуру, обсяг і затребуваність продукції промислового сектора економіки, що відповідає технічним вимогам і потребам як всередині держави, так і за її межами;

- можливість впровадження найсучасніших технологій за рахунок плідної співпраці розвиненого виробництва з фундаментальною та галузевою наукою;

- наявність перспективи розвитку національної мінерально-сировинної бази задля забезпеченості промислового виробництва необхідною сировиною і матеріалами;

- логістично побудовану транспортну інфраструктуру для перевезень сировини, матеріалів і продукції, що виробляється, яка об'єднує всі регіони держави;

- систему фінансово-грошових і податкових відносин, кредитування,

яка буде стимулювати процес розвитку господарської діяльності;

– узгоджену політику підготовки й забезпечення потреб організацій і підприємств народогосподарського комплексу кваліфікованими кадрами та ін.

Іншими словами, стратегія соціально-економічного розвитку держави – це план перетворення народогосподарського комплексу країни, в якому включено, реалізація конкретних заходів в найближчий час дозволить виробляти відповідну продукцію необхідної якості, а також залучення яких саме операційних систем і інструментів потребує досягнення мети цієї стратегії. Неважко переконатися, що всі інші умови, вибрані з використанням даного алгоритму, також тісно пов'язані між собою і представляють гілки виробничого ланцюжка: сировина – матеріали – виробництво – готова продукція – споживач, яка ефективно працює лише при налагодженій транспортній інфраструктурі, при стимулюючій виробничій сфері кредитногрошової політики та кадрового забезпечення вцілому.

Розробка стратегії соціально-економічного розвитку в період рецесії або стагнації економіки держави неодмінно повинна базуватися на досягненнях фундаментальної і прикладної науки, оскільки лише в цьому випадку можливе ефективне зростання процесів промислового виробництва, а також якості, що необхідна ринком продукції. Важлива умова досягнення цієї мети – своєчасне фінансування фундаментальної та прикладної науково-дослідної діяльності, пов'язаної з впровадженням її результатів в дослідне виробництво. Тоді, завдяки впровадженню новітніх технологій, стане можливим випуск конкурентоспроможної продукції, яка не поступається або навіть перевищує за своїми характеристиками, властивостями або якістю аналогічним національним чи зарубіжним зразкам. Така продукція дозволить швидко перевести економіку в режим зростання і забезпечити її подальший ефективний розвиток.

Саме симбіоз теоретичного і практичного значення процесу оцінки ефективності стратегічного планування економічного розвитку держави, на

наш погляд, є важливим на всіх рівнях управління (як на рівні підприємства, так і на всіх рівнях державної влади). При цьому оцінювати ефективність якості результату управлінських рішень в економічній теорії та практиці прийнято з точки зору двох основних підходів:

1) цільовий підхід, згідно якого проходить визначення міри досягнення цільових індикаторів розвитку та функціонування певної держави (стратегічна ефективність стратегії економічного розвитку);

2) витратний підхід, що передбачає оцінку використання і перетворення ресурсів в процесі функціонування і розвитку певної держави (тактична або оперативна ефективність стратегії економічного розвитку країни).

Таку оцінку, згідно такого підходу, потрібно проводити на різних етапах процесу реалізації стратегії. Попередню оцінку – до початку формулювання стратегії та визначення сфер розвитку для аналізу умов її реалізації відповідно до потреб міста; проміжну – під час реалізації стратегії на етапах виконання середньострокових концепцій розвитку для оцінки її первинних результатів і корегування в разі необхідності; узагальнюючу – після завершення певного періоду для аналізу її результатів, врахування недоліків і переваг при розробці наступних стратегічних документів. Цілі і завдання оцінки в кожному конкретному випадку найзручніше формулювати у вигляді запитань, багато авторів їх так і називають – питання оцінки [40]. Оцінка завжди повинна бути націлена на результат. Адже оцінка – це управлінський інструмент, призначений для прийняття якісних і своєчасних управлінських рішень. Проводячи оцінку, завжди слід мати на увазі, хто і як буде використовувати та оцінювати її результати (рис.1.6).

З представлених умовиводів стає зрозумілим, що аналіз соціально-економічного розвитку та його оцінка повинні проводитися постійно з метою відстеження динаміки процесів, що протікають у державі, тому слід говорити про моніторинг соціально-економічних процесів.



Рисунок 1.6 – Процес управління економічно-соціального розвитку країни в умовах європейської інтеграції

Таким чином, можна зазначити, що моніторинг представляє собою складову частину управління, яка полягає в безперервному спостереженні та аналізі діяльності економічних об'єктів з відстеженням динаміки змін. Основні відмінності моніторингу та оцінки представлені в табл. 1.4.

Ключові елементи стратегічного розвитку соціально-економічної системи країни:

- 1) система цілей розвитку країни як наукове передбачення майбутнього результату її розвитку;
- 2) сукупність ресурсів, засобів та способів досягнення бажаних цілей економічного розвитку країни;

3) система мотивації та стимулювання економічного розвитку країни [41, с. 26].

Таблиця 1.4 – Відмінності моніторингу та оцінки стратегії соціально-економічного розвитку держави

| Критерії | Моніторинг | Оцінка |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. Етапи проведення | Проводиться безперервно | Проводиться на ключових етапах реалізації програми |
| 2. Коригування моделі | Не коригується | Аналізується та коригується з метою покращення |
| 3. Зіставлення результатів | Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактично досягнутими | Аналізуються причини досягнення / недосягнення запланованих результатів |
| 4. Використання отриманої інформації | Для покращення роботи за задалегідь сформованою програмою | Як для покращення роботи за задалегідь сформованою програмою, так і для коригування стратегічних планів |

Таким чином, стратегічна ефективність економічного розвитку країни, відповідно, буде визначатися в першу чергу ступенем наукової обґрунтованості цілей розвитку, відповідності обраної стратегії її цілям, а також ефективністю сформованої системи мотивації економічного розвитку країни.

Моніторинг та оцінка програм і проектів – це важливий логічний крок в управлінні розвитком держави, обов’язковий в разі переходу до програмного методу управління. Для здійснення моніторингу процесів та їх оцінки розвитку на держави слід мати певний інструментарій, що дозволяє відстежувати тенденції змін і здійснювати своєчасні корегування.

У загальному сенсі інструмент – це знаряддя для роботи. Малий енциклопедичний словник Брокгауза і Ефрона і тлумачний словник Ушакова сходяться у визначеннях і трактують поняття інструмент як знаряддя ремісничої праці для проведення будь-яких робіт, прилади для наукових цілей або для видобування музичних звуків. Велика радянська енциклопедія

при розшифровці поняття використовує визначення К. Маркса і надає тлумачення інструменту як знаряддю людської праці або виконавчого механізму машини, який «... захоплює предмет праці і доцільно змінює його». Словник з економіки та фінансів визначає інструмент як знаряддя або пристрій, необхідний для зміни предметів праці.

Також важливими ознаками стратегічних параметрів потрібно вважати можливість вибору та їх керованість. Оскільки визначити групу стратегічних параметрів дещо складно, тому показники, які характеризують потенціал соціально-економічної системи країни, повинні займати центральне місце.

У свою чергу, ефективність стратегії соціально-економічного розвитку держави визначається багато в чому обґрунтованістю таких аспектів:

- концептуальний аспект, який характеризує, наскільки розкрито зміст того, що треба робити для досягнення цілей стратегії;

- тимчасовий аспект визначає терміни реалізації цієї стратегії, а також визначає послідовність здійснення управлінських функцій щодо досягнення стратегії;

- ресурсний аспект визначає, які необхідно використовувати засоби і в якій кількості;

- технологічний аспект визначає способи досягнення результату впровадження стратегії;

- організаційно-управлінський аспект визначає цільову систему управління, яка окреслює способи й методи адаптації об'єкта управління – країни - до постійних змін як всередині країни, так і поза її межами.

Отже, в якості найбільш важливого напрямку реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави зазвичай обрано укріплення системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком, що забезпечує удосконалення збалансованості та комплексності економічного розвитку держави та розміщення продуктивних сил, підвищення збалансованості зобов'язань державних органів управління та їх фінансових

можливостей [42, с. 131].

Завершальним етапом оцінки ефективності шляхів реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави виступає виявленням резервів її підвищення. Така оцінка ефективності процесу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави вимагає доповнення статистичної звітності та соціологічних опитувань населення. Об'єктивна оцінка може бути проаналізована в результаті проведеного аналізу, моніторингу виконання поставлених завдань та пріоритетних цілей, що визначено у стратегії держави.

Виділяють наступні види оцінювання ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, згідно практики ЄС:

– попереднє – таке оцінювання має вигляд стартової позиції стратегії: тобто її реалізація може вплинути на стан цільових груп і удосконалити загальну ситуацію в державі;

– проміжне – це оцінювання обраних стратегічних цілей та заходів щодо їх реалізації;

– завершальне – здійснюється лише після того, як реалізація стратегії буде завершено та спрямоване на оцінку її довготривалого впливу на стан цільових груп, стійкості результатів.

Спектр завдань визначається відповідно до оцінки, за результатами моніторингу, які закладаються в загальну стратегію. Критеріями оцінки виступають показники багатого спектру відповідно до соціально-економічного розвитку держави:

- валовий внутрішній та національний продукт;
- доходи та видатки державного бюджету;
- валовий внутрішній продукт у розрахунку на 1 особу;
- кількість підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності та їх динамічний розвиток;
- кількість фізичних осіб, які зайняті підприємницькою діяльністю;
- наявність та стан основних засобів;

- індекси та обсяги продукції сільського господарства;
- індекси виконаних будівельних робіт;
- індекси промислової продукції;
- індекси обороту роздрібною торгівлі;
- демографічні показники;
- чисельність та динаміка населення;
- середньомісячна номінальна та реальна заробітна плата;
- мінімальна заробітна плата;
- середній розмір пенсій;
- прожитковий мінімум та ін.

Такий стратегічний шлях держави з вибраною стратегічною метою та місією дозволить визначати та реалізовувати всі наявні причини стримуючих факторів та негативних наслідків. Часовий фактор при якісному виконанні завдань та досягнення мети стратегії, впливає за умови отримання позитивної оцінки ефективності реалізації стратегії, що, в свою чергу, дозволить раціонально та виважено врахувати саме ті аспекти, які закладені в концепціях, стратегіях, програмах та бюджетах [43].

Основою для оптимізації управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях державної влади, а також для розробки рекомендацій щодо вдосконалення самих стратегій для більш повного досягнення стратегічних цілей розвитку держави і розробки нових сучасних стратегій є результати оцінки ефективності прийняття якісних управлінських рішень з реалізації стратегій соціально-економічного розвитку держави.

Таким чином, перевірена, повна, і своєчасно проведена оцінка стратегій соціально-економічного розвитку держави та ефективності їх процесу реалізації через призму стратегічного аспекту дає можливість динамічно визначити слабкі сторони і розробити ефективні рекомендації з урахуванням конкретних вимог і динамічних змін стратегічного середовища.

1.5 Сучасні західні моделі публічного управління: прийняття управлінських рішень (Ю. І. Лях)

В часи демократизації державного управління концепція «управлінського рішення» займає вагоме місце в теорії публічного управління та адміністрування. В умовах сучасності пошук оптимальних моделей публічного управління, що супроводжується низкою адміністративних реформ, є характерною рисою для всіх розвинених країн світу. Саме тому, вивчення особливостей прогресивних західних концепцій управління та моделей публічного управління, зокрема, New Public Management і Good Governance, визначення найбільш ефективних підходів до прийняття управлінських рішень у системі публічного управління в умовах українських реалій, є актуальним на сьогодні.

Над розробкою теоретичних засад публічного управління працювало багато видатних науковців у різні часи. Проте визначення основних теоретичних складових сучасних прогресивних західних моделей публічного управління, розгляд питання щодо дієвості їх концепцій, зокрема, в процесі прийняття управлінських рішень, потребує окремого дослідження. Особливо під час реформування української системи публічного управління, це надасть можливість визначення ймовірної ефективності від упровадження певної моделі в публічне управління, спираючись на західноєвропейський досвід.

Найбільш відомими управлінськими моделями є Old Public Management (бюрократична), New Public Management (мінімалістська) і Good Governance (множинна і плюралістична). Характерно, що в процесі становлення публічне управління перетерпіло низку змін у концепції. Кожна модель управління пов'язана з чіткою філософією і має концептуальну основу.

Підхід до публічного управління в розвинених країнах світу протягом більшої частини ХХ століття переважно ґрунтувався на моделі Old Public Management, на подвійних принципах ієрархії та меритократії. Концепція цієї

моделі сформована на підставі розробок В. Вільсона та теорії бюрократії М. Вебера. На думку цих дослідників бюрократична форма організації є ідеальним типом раціональної форми правління. Ця класична модель стала відправною точкою у формуванні всіх інших концепцій і моделей управління. Але, на практиці традиційна модель публічного управління показала, що чітке розподілення зобов'язань, ієрархія та дотримання жорстких правил не є запорукою ефективного публічного управління. В 80-90-х р.р. багато країн відмовились від традиційної моделі публічного управління. Жорстка форма правління, яка була притаманна більшій частині країн у двадцятому столітті, поступово переходить до гнучких, економічно-ринкових відносин. Відтоді змінюється роль владних структур у суспільстві, взаємовідносини між суб'єктами й об'єктами в системі публічного управління набувають нового рівня. Публічне управління стає невід'ємною частиною соціального устрою, без якого діяльність, співіснування населення, як індивідів, так і суспільства в цілому стає неможливим. Трансформація системи публічного управління зумовлена не лише змінами в соціально-економічній сфері, а й глибинними суспільними зрушеннями в сучасному світі: розвитком глобалізаційних процесів і глобальної економічної конкуренції; формуванням структур постіндустріального суспільства; появою наднаціональних інститутів і розвитком громадянського суспільства.

Поступово формується нова парадигма державотворення, яка заснована на залученні громадськості до управління, прийняття управлінських рішень, які враховують інтереси громадськості та влади на підставі партнерства та діалогу, широкого впровадження інформаційно-комунікативних технологій. Становлення моделі управління New Public Management було викликом традиційній моделі публічного управління Old Public Management. Тобто, відбувається поступова трансформація застарілої бюрократичної системи, в результаті чого публічні органи влади стають більш чутливими до економічної кон'юнктури та запитів суспільства; прозорими та підзвітними для

громадського контролю, що сприяє ефективності їхньої діяльності та прийняття управлінських рішень. Передбачається, що публічне управління має стати менш жорстким і регламентованим; система взаємозв'язків між суб'єктами й об'єктами публічного управління ґрунтується скоріше на горизонтальних зв'язках, ніж вертикальних. Це сприятиме реальній спроможності владних структур реагувати на потреби громадян, а з боку останніх зростатиме довіра до органів публічної влади і до управлінських рішень, які ними приймаються [44].

Передбачувана дієвість та ефективність моделі управління New Public Management була зумовлена також припущенням, що бюрократичні моделі управління, по своїй суті, є марнотратними, а ринок, в силу своєї адаптивності та економічності, здатен забезпечити не гірші умови надання послуг населенню. Отже, британські вчені відмічають, що сталість, анонімність і нейтралітет, які були притаманні принципам бюрократичної системи, були зруйновані New Public Management [45, с. 196].

Першою хвилею реформування публічного сектору можна вважати впровадження концепції New Public Management, яка була пов'язана з неолібералізмом та теорією громадського вибору. Спочатку концепція New Public Management була розповсюджена в розвинених англосаксонських державах. Пізніше поширилася на більшу частину Європи, на країни, що розвиваються та перехідні.

Вважається, що концепція публічного управління New Public Management була придумана політологами для «структурування наукової дискусії стосовно сучасних змін в організації та управлінні виконавчою владою» [46, с. 15]. Дослідники визнають модель управління New Public Management як революційну інтелектуальну парадигму [47, с. 24], яка зосереджує увагу на ефективній організації публічного управління, що передбачає контроль з боку громадського сектору.

Західні дослідники виділяли принаймні три варіанти визначення змісту

зазначеної управлінської концепції:

- по-перше, до неї відносили сукупність політичних уявлень про організацію та функціонування виконавчої влади і державної служби;
- по-друге, академічну дисципліну, котра вивчає практику управління державною службою;
- по-третє, комплекс практичних заходів, які здійснюються в ході адміністративних реформ.

При цьому розуміння змісту управлінської моделі New Public Management, змінювалося протягом 1990-х р.р. Щоб визначитися зі змістом нової управлінської моделі та виокремити основні її принципи, треба було зрозуміти та виокремити основні цілі адміністративних реформ.

Так, для більшості країн визначальним у реформуванні державного управління виявилось скорочення державних витрат; підвищення якості надання послуг і зміцнення довіри до влади з боку населення та бізнес-структур, на підставі прийняття управлінських рішень, які стосуються суспільних потреб в умовах досягнення консенсусу. Концепція моделі управління New Public Management відповідала цим вимогам, вона також була спрямована на вдосконалення механізмів управління державними фінансами та бюджетами, на децентралізацію, дерегулювання, делегування низки державних повноважень приватним структурам. Очікувалось, що її впровадження в публічне управління вплине на зменшення витрат на державний апарат за рахунок його скорочення, реструктуризації, а перегляд повноважень державних органів влади та делегування деяких із них приватному сектору покращить соціальне забезпечення населення. Втім, існувала низка проблем, пов'язаних із зменшенням значущості та привабливості державної служби, наприклад, втрата значної кількості кваліфікованих управлінців тощо. Також, практика розвинених країн світу продемонструвала, що розміщена інформація на урядових сайтах відкрита і діяльність органів влади підлягає громадському контролю, але деякі аспекти

концепції New Public Management виявилися недосконалими та потребували запровадження певних змін. Так, прийняття управлінських рішень органами публічної влади продовжувало забезпечуватися за командою зверху, з мінімальною кількістю консультацій із населенням, взаємовідносини в системі публічного управління належним чином не реалізовувалися, натомість, податкове управління було однією з галузей, у якій New Public Management мали більш позитивний вплив.

На початку XXI ст. міжнародними організаціями ООН (Організація Об'єднаних Націй), МВФ (Міжнародний валютний фонд), Світовим банком тощо розпочалось широке впровадження нового підходу до управління через модель Good Governance (належне врядування), як відповідь на недоліки моделі New Public Management. Good Governance спрямована на відновлення горизонтальної інтеграції та координації в публічно-управлінській сфері, що означає турботу про суспільство та передбачає підзвітність, прозорість, відкритість і має силу закону.

Лідери Світового банку визначають Good Governance, як систему інститутів, за допомогою яких реалізується публічна політика і надаються суспільні послуги. В даному врядуванні діють механізми, за допомогою яких громадяни виражають свою думку, висловлюють власні інтереси, здійснюють свої права на підставі законів, виконують обов'язки та залагоджують конфлікти [48, с. 6].

Програма розвитку ООН визначає Good Governance як здійснення політичної та адміністративної влади, економічної влади з метою управління життям країни на кожному з рівнів. Цій програмі притаманні наступні риси: участь громадян безпосередньо чи через легітимізовані представницькі інститути; верховенство права; прозорість у отриманні інформації, яка повинна бути доступною і повною; орієнтація на консенсус; справедливість; ефективність і результативність [49, с. 14].

Зазначимо, що для належного публічного управління (Good Governance)

необхідними є певні критерії влади, які чітко відзначив Н. Аль-Родхан: участь на основі відкритості та справедливості, легітимність уряду, поділ влади, верховенство закону, підзвітність, прозорість влади, відсутність корупції [50, с. 37]. До цього можна додати використання синергетичних аспектів публічного управління для вирішення двоєдиного завдання:

1) створення умов для власного розвитку системи публічного управління;

2) забезпечення керованої системи механізмами, що допомагають досягти намічених цілей.

Good Governance «наповнює концепцію державного управління соціальною й гуманітарною складовими; формує новий підхід до розуміння необхідного самоврядування, що повинне тепер відповідати не тільки вимогам ефективності, а бути відкритим, доступним, підзвітним, підконтрольним і чутливим до вимог громадян, їхніх життєвих потреб і прохань» [51]. Концепція Good Governance ґрунтується на загальних інтересах громадян, а не на інтересах окремих осіб, що мають владу та монопольний бізнес.

Слід наголосити, що належне врядування (Good Governance) не замінює собою попередні управлінські моделі, а включає їх у новий контекст рівноправних партнерських відносин. Представляє собою достатньо гнучку систему, орієнтовану на людину в процесі прийняття управлінських рішень, спрямовану на інтеграцію автономних можливостей громадян при вирішенні соціальних проблем, які відсувались на другий план при реалізації попередніх концепцій управління.

Дванадцять принципів Good Governance було закладено Радою Європи та закріплено в Стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні. Ці принципи охоплюють такі питання, як етичну поведінку, законність, ефективність і результативність, прозорість, надійне фінансове управління та підзвітність [52].

Так, перший принцип передбачає місцеві вибори, які проводяться вільно

та чесно, відповідно до міжнародних стандартів та національного законодавства, без жодного шахрайства. Громадяни знаходяться в центрі громадської діяльності, і вони залучені до суспільного життя на місцевому рівні. Усі чоловіки та жінки можуть брати участь у прийнятті рішень безпосередньо або через легітимні органи, які представляють їх інтереси.

Така широка участь будується на свободі вираження поглядів через зібрання та об'єднання. Всі голоси мають бути враховані та прийняті у формуванні управлінського рішення. Передбачається досягнення консенсусу між суб'єктами й об'єктами управління з урахуванням інтересів усієї спільноти, і визначенням як можна досягти поставленої мети. Рішення приймаються відповідно до волі багатьох, тоді як права та законні інтереси інших поважаються.

Інший принцип направлений на те, що цілі, правила, структури та процедури адаптовані до законних очікувань та потреб громадян. Адміністративні послуги надаються за запитом, а на скарги потрібно реагувати в розумний строк.

Також, принцип Good Governance передбачає ефективність та результативність, коли результати відповідають узгодженим цілям. Здійснюється найкраще з можливих варіантів використання наявних ресурсів. Системи управління ефективністю дозволяють оцінити та підвищити ефективність та результативність послуг. Моніторинг проводиться через регулярні проміжки часу для оцінки та підвищення ефективності.

Наступний принцип передбачає відкритість та прозорість, у цьому випадку передбачено, що рішення приймаються та виконуються відповідно до норм та правил. Інформація про прийнятті рішення, реалізацію публічної політики та результати стають доступними для громадськості таким чином, щоб вона могла ефективно слідкувати за владою та сприяти їй.

Принцип верховенства права – коли влада дотримується закону та судових рішень. Норми та правила приймаються відповідно до процедур,

передбачених законом, і виконуються неупереджено.

Суспільний добробут ставиться перед індивідуальними інтересами – наступний принцип Good Governance. Існують ефективні заходи щодо запобігання та боротьби з усіма формами корупції. Конфлікт інтересів оголошується своєчасно і особи, які беруть участь у цьому, повинні утриматися від участі у прийнятті відповідних рішень.

Професійні навички тих, хто забезпечує адміністрування, постійно підтримуються та зміцнюються з метою покращення їх результатів та впливу. Державні службовці мотивовані постійно покращувати свої результати. Практичні методи та процедури створюються та використовуються для того, щоб перетворити навички у здатність та отримати кращі результати. Саме цей принцип передбачає компетентність.

Принцип інновації та відкритість до змін направлений пошук нових та ефективних шляхів вирішення проблем, а також використання переваг сучасних методів надання послуг. Існує готовність пілотувати та експериментувати з новими програмами та вчитися на досвіді інших. Сприятливий для змін клімат створюється задля досягнення кращих результатів.

Ще один із принципів Good Governance – стійкість та довгострокова орієнтація, тобто потреби майбутніх поколінь враховуються в поточній політиці. Рішення спираються на узагальнення та вирішення поточних проблем, а не переносити їх, будь то екологічні, структурні, фінансові, економічні чи соціальні, на майбутні покоління. Існує розуміння історичних, культурних та соціальних складностей, на яких ґрунтується ця перспектива.

Принцип правильного фінансового бюджету ґрунтується на тому, що багаторічні бюджетні плани готуються за консультацією з громадськістю. Ризики належним чином оцінюються та управляються ними, в тому числі, шляхом публікації консолідованих звітів.

Передостанній принцип передбачає повагу до прав людини, їх захист.

Культурне розмаїття розглядається як надбання, і постійно докладаються зусилля, щоб усі мали змогу ідентифікувати себе із місцевою громадою та не відчувати себе виключеними. Доступ до основних послуг має зберігатися, зокрема, для найбільш незахищених верств населення, а також реалізація можливості приймати участь у виробленні управлінських рішень.

Останній принцип ґрунтується на тому, що особи, які приймають рішення як колективно, так і індивідуально, несуть відповідальність за свої рішення. Рішення повідомляються, пояснюються та можуть бути санкціоновані.

Таким чином, характерними рисами концепції Good Governance є: участь, досягнення консенсусу, підзвітність, прозорість, чутливість, ефективність і дієвість, справедливість і дотримання верховенства права; сприяння тому, що корупція зводиться до мінімуму, а при прийнятті управлінських рішень враховуються інтереси суспільства.

Незважаючи на досить велику кількість переваг концепції моделі Good Governance, вона має свої недоліки як і інші управлінські моделі.

Деякі дослідники до недоліків Good Governance відносять [53]:

- проблему процесу, оскільки, існує складність залучення широких верств суспільства до прийняття певних публічно-управлінських рішень;
- проблему часу, тобто, коли відсутня достатня інформація, коли обговорення відтерміноване у часі;
- проблему згоди, а саме незгода з результатами обговорення у різних груп суспільства;
- проблему доступу до інформації при обговоренні, наприклад, інваліди, жителі віддалених територій можуть бути виключені з процесів не тільки обговорення, але і забезпечення інформацією з багатьох важливих питань.

Утім, незважаючи на певні недоліки, більшість країн, в якості зразка ефективної західної управлінської моделі, зокрема, щодо прийняття ефективних управлінських рішень, намагаються застосувати принципи

управлінської моделі Good Governance. Для цього в країнах проводять децентралізацію на всіх рівнях державного управління відповідно до принципу субсидіарності, що передбачає передачу низки державних функцій на рівень місцевого самоврядування. В результаті відбувається активізація процесу залучення об'єктів публічного управління до прийняття політико-управлінських рішень, яка змушує органи публічної влади бути відкритими до переговорів і дискусій із населенням, а також бути зацікавленими в спільних зусиллях знаходити компроміс задля задоволення суспільних інтересів.

Таким чином, є потреба розвивати та запроваджувати нові механізми побудови взаємовідносин між суб'єктами й об'єктами публічного управління; надання адміністративних послуг; децентралізації владних повноважень. Ті країни, які створили основні організаційні вимоги до розвитку комунікацій з громадськістю можуть експериментувати з моделями New Public Management, Good Governance задля посилення внутрішньої конкуренції та відповідальності постачальників послуг. Деякі розвинені країни, наприклад, Сінгапур і Малайзія на Сході Азії, Чилі та Бразилія в Латинській Америці, мають адміністративну спроможність завдяки належному функціонуванню моделей New Public Management, Good Governance. Цілісна державна перспектива може пом'якшити ризики неузгодженості та фрагментації, пов'язані з New Public Management, а електронне урядування дає потенціал для цього, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень, прозорість дій влади.

В демократичних країнах, де розвинені інституціональні засади участі громадськості в управлінні, існує можливість експериментувати з моделями New Public Management, Good Governance, що надасть більшої вірогідності прийняття ефективних управлінських рішень. Активне залучення громадськості в процес прийняття управлінських рішень перетворює органи державної влади в публічні. Вони стають більш відкритими для дискусій та обговорень, а держава отримує можливість налагодити взаємовідносини з громадськістю та спільними зусиллями працювати на задоволення суспільних

інтересів і вирішення суспільних проблем.

Розгляд прогресивних західних моделей публічного управління, їх вплив на прийняття управлінських рішень показав, що ефективність управлінських рішень в галузі публічного управління та адміністрування залежить від основних теоретичних складових певної управлінської моделі. Вибір відповідної концепції є напрацюванням дослідників і вчених у галузі науки публічного управління та адміністрування, які постійно оновлюють, удосконалюють і займаються пошуком більш ефективних методів управління. Модернізація будь-якої моделі управління сприяє знаходженню нових механізмів налагодження суспільних відносин і гідного сприйняття сучасних викликів, які стоять перед державою і суспільством.

Українськими науковцями та практиками теоретично опрацьовано сучасні моделі публічного управління, втім, на законодавчому рівні відсутнє чітке розмежування і визначення основних процесів у централізації та децентралізації; не побудована ефективна ланка ієрархії відносин у системі публічного управління. Становлення сучасних західних управлінських моделей New Public Management і Good Governance здійснюється в процесі державних реформ. Цей процес можна розглядати, як той, що нівелює відмінності між країнами та породжує схожі управлінські структури. В сучасних умовах Україна знаходиться на етапі становлення публічного управління, метою якого є отримання ефективності та результативності від діяльності систем органів публічної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, суб'єктів громадянського суспільства, неурядових організацій. Так, упровадження ключових принципів західної моделі управління Good Governance в публічне управління України можливе за умови їх адаптації до існуючих реалій і досвіду українського суспільства.

Отже, початок XXI ст. характеризується пошуком оптимальної моделі публічного управління. На підставі цього проведено низку реформ в багатьох країнах світу. Незважаючи на те, що системи публічного управління в кожній

країні іноді суттєво відрізняються, що обумовлено культурно-історичними, політико-конституційними особливостями, все одно залишаються спільні принципи і підходи до управління, що можна спостерігати в широкому впровадженні зразків належного врядування (Good Governance) в багатьох частинах світу, основні положення яких напрацьовані в країнах Західної Європи та США. Good Governance можна вважати максимально привабливою концепцією в управлінській діяльності, зокрема, щодо прийняття управлінських рішень. Її адаптація в сучасних умовах України сприяє відкриттю нових перспектив у публічному управлінні, зумовлює ефективність управлінських рішень, які ґрунтуються на досягненні консенсусу між владою та громадянськістю і, як наслідок, забезпечується соціально-економічний добробут населення.

1.6 Моделі прийняття рішень для вирішення питань регіонального та місцевого управління в ЄС (Т. В. Бельська)

Більшість західних країн вже має багатий досвід демократичних процедур та достатньо стабільні працюючі демократичні інститути. Водночас, сьогодні ми спостерігаємо сильну ригідність владних еліт, за якої досить важко приймати рішення в сучасному інформаційному, глобалізованому та досить конфліктному світі. Прикладом того є процес виходу Великобританії із Європейського союзу внаслідок «брекзиту». Великобританія стала заручником архетипів «демократії» та «британських традицій», які не дозволяють їй швидко вирішити сучасності політичні питання [54].

У широкому сенсі прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, що включає прийняття рішення, реалізацію та контроль результатів їх виконання. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір найкращого рішення з численних альтернатив. На

процес прийняття рішень впливає багато різних факторів, зокрема: ступінь ризику, ступінь підтримки керівника команди, особисті якості керівника, політика організації, статус, влада, престиж, простота виконання.

В теорії управління існує три основні моделі прийняття рішень: класична модель, поведінкова модель та ірраціональна модель. У сучасному світі більшість рішень, що вимагають новизни приймаються ірраціонально.

Як зауважує Б. Пітерс, в умовах глобалізації за право приймати рішення, а значить і впливати на ситуацію в цілому, змагаються світовий ринок, наддержавні органи і установи, місцеві органи влади, розгалужені мережеві структури (суспільні і приватні). В умовах, коли керівники держав почали втрачати винятковий контроль у галузевих політиках представники фірм вимушені самостійно захищати власні інтереси і проводити торговельні переговори і визначати правила конкуренції.

У системі управління з'являються нові актори, якими є представники різних груп інтересів: від бізнесу, фінансів, науки, медицини до профспілкових організацій, захисників навколишнього середовища і прав споживачів у різних країнах. Це розпочалось після введення в дію Маастрихтського договору в 1993 р. та внаслідок набуття європейськими інститутами важливих повноважень у таких сферах, як забезпечення належних умов праці та охорона здоров'я працівників, охорона навколишнього середовища, соціальна політика тощо [55].

Складна система взаємодії наднаціональних, міждержавних і національних чинників в управлінні Європейського Союзу привертає підвищену увагу до концепцій, які вибудовуються навколо поняття політичних мереж (policy networks), під якими здебільшого розуміють складне поєднання стабільних, децентралізованих, неієрархічних відносин між різними за своєю соціальною природою акторів, що обмінюються ресурсами заради досягнення спільної мети [56].

У європейському просторі виникає нова модель суверенітету, яка

складається з багатьох рівнів управління та багаторівневого прийняття рішень, яке вимагає участі державних органів влади, недержавних суб'єктів і європейських інституцій для формування так званої «взаємопов'язаної політики». Таким чином, управління здійснюється шляхом використання мереж приватних та публічних суб'єктів, які знаходяться на різних рівнях управління, які включають уряди (національні, субнаціональні і місцеві), приватних суб'єктів (фірми, групи інтересу тощо) і представників громадянського суспільства (неурядові громадські організації). Відповідно, в кожній групі формуються горизонтальні мережі та приймаються рішення.

Для України, яка задекларувала курс на європейську інтеграцію, необхідно з'ясувати, як відбувається узгодження прийняття рішень національних урядів та інституцій ЄС. Це є особливо актуальним для патріотично налаштованого певного прошарку суспільства, яке в поглибленні євроінтеграційних процесів вбачає втрату державної незалежності.

Національний і європейський рівні прийняття рішень передбачають чіткий розподіл компетенції між Європейським Союзом та державами-членами. У винятковій компетенції Європейського Союзу перебувають питання митного союзу, конкуренції на внутрішньому ринку, монетарної політики в зоні євро, збереження біологічних ресурсів моря. До спільної (розділеної) компетенції Союзу та держав-членів зараховано окремі питання соціальної політики; проблеми економічної й територіальної єдності; питання сільського господарства, рибальства й захисту довкілля, а також питання захисту інтересів споживачів, управління транспортними, телекомунікаційними й енергетичними мережами. Конституція вимагає від країн Євросоюзу спільної імміграційної політики, яка передбачає однакове ставлення до легальних мігрантів на будь-якому із зовнішніх кордонів Союзу. Передбачається також узгодженість зусиль держав-членів у боротьбі з тероризмом, організованою злочинністю, корупцією, незаконною торгівлею наркотиками, сексуальною експлуатацією та відмиванням грошей. Автономія

членів Союзу передбачається в сферах промисловості, культури, туризму, освіти, спорту й цивільної оборони. Національні держави продовжуватимуть існувати і після введення в дію Конституційної угоди, бо вона передбачає суверенність європейської федерації, але таку, що базується на національних державах, і на європейському рівні вони матимуть більше функцій, ніж, наприклад, землі ФРН [57].

Прийняття рішень європейськими установами відбувається наступним чином. Рада Міністрів забезпечує узгодження національних інтересів із виконанням завдань та цілей, що стоять перед Європейським Союзом. Рада Міністрів складається із міністрів національних урядів країн-членів. Ці міністри підзвітні парламентам своїх країн, водночас для Європейського Союзу вони приймають рішення, базуючись на право ЄС, яке не може бути змінене окремими країнами. Поділ голосів між державами у Раді Міністрів здійснюється таким чином, щоб жодна з держав не змогла заблокувати рішення. Кожна держава-член має певну кількість голосів, залежно від розміру території і населення, але невеликі держави мають більшу кількість голосів, ніж вони могли б мати у залежності від кількості населення. В Раді Міністрів для голосування користуються механізм подвійної більшості, що передбачає: рішення повинні долати порогів бар'єр кількості голосів; мати підтримку більшості країн-членів, інколи дві третіх) [58].

Прийняття рішень в Європейському Союзі мають свої особливості. Зокрема, національні інтереси країн-членів ЄС на рівні глав держав урядів представляє Європейська Рада, що працює через саміти глав держав чи їх урядів. Європейська Рада не є органом Європейського Союзу, її рішення не є обов'язковими, проте з іншого ці рішення мають політичний аспект та визначають основні напрями розвитку Європейського Співтовариства.

Наступна особливість, Європейський Парламент не має права законодавчої ініціативи. Це повноваження належить Європейській Комісії. Європейський Парламент не може самостійно приймати правові акти, але

законотворчий процес відбувається за участі Європейського Парламенту шляхом:

- врахування погоджуваної думки або процедури консультації;
- процедури співпраці (передбачає два читання, у другому читанні Парламент може запропонувати поправки, які можуть бути відхилені Радою, але тільки тоді, коли рішення Ради буде одноголосною);
- процедури спільного ухвалювання рішень, яка передбачає узгодженість між Парламентом і Радою Міністрів. Парламент може відхилити законопроект, тобто практично володіє правом вето.

Законодавча ініціатива Європейської Комісії визначена Радою Міністрів, яка також може ініціювати проведення Комісією будь-яких слухань, згідно поданих пропозицій. Важливим моментом є можливість скликання Арбітражного Комітету, який у суперечливих ситуаціях може примирити Раду і Парламент (так званий консиліумний розгляд) [59].

Важливе місце в сучасному європейському управлінні посідають регіональний та місцевий рівні прийняття рішень, що підтверджує виникнення нового типу держави – регіоналізованої. Глокалізаційні тенденції в рамках процесів децентралізації в європейських країнах призвели до перерозподілу повноважень між державним рівнем влади і регіональним та місцевим рівнем.

Важливою для розвитку кожного регіону є Регіональна стратегічна програма. Регіональна стратегічна програма охоплює всі програми, які підтримані у даній місцевості, і визначають, як регіон повинен розвиватися у наступні роки. Наприклад, є програма з підтримки регіональної рівності, метою якої є підтримка регіонів у їхній роботі з забезпечення високих стандартів життя та можливостей для населення. Проблеми, які в одному регіоні відрізняються від іншого, вимагають різних заходів. Вартість таких заходів також відрізняється – залежно від чисельності населення, структури підприємств і місця розташування [60].

Наприклад, у Фінляндії законом закріплено, що однією з цілей держави

є поліпшення потенціалу економічного розвитку регіонів, а також скорочення регіональних відмінностей у розвитку, поліпшення умов життя населення та сприяння збалансованому розвитку. Для цього урядом Фінляндії встановлюються національні цілі регіонального розвитку на 4 роки (термін перебування при владі); секторальні міністерства визначають свої цілі та вписують їх у власні регіональні стратегії. Десять міністерств Фінляндії у своїх адміністративних секторах розробляють план регіональної діяльності. За координацію, моніторинг, оцінку підготовки та реалізації регіональних стратегічних програм, а також програм у рамках закону про регіональний розвиток разом із іншими міністерствами та регіональними радами відповідає Міністерство внутрішніх справ [61].

Система урядування ЄС значною мірою пов'язана з комерційною діяльністю транснаціональних корпорацій, оскільки основний обсяг законодавчого регулювання ЄС (до 60 %) стосується бізнесу, тому однією з процедур прийняття рішень є лобіювання.

Лобізм – це особлива система і практика організації окремих груп суспільства шляхом впливу на влади; це діяльність юридичних і фізичних осіб з метою впливу на виконання певних повноважень, передбачених законодавством; це тиск на владу з метою прийняття певного рішення; це система контор і агентств великих монополій при законодавчих органах країн, що в інтересах цих монополій впливають на законодавців і державних чиновників на користь того чи іншого рішення при прийнятті законів, розміщенні урядових замовлень тощо. Лобізм (від англ. lobby – кулуари, де депутати парламенту могли спілкуватися з сторонніми) – специфічний інститут політичної системи, що являє собою механізм впливу приватних і громадських організацій політичних партій, профспілок, корпорацій, підприємницьких спілок на процес прийняття рішень парламентом. Насамперед лобізм належить до бюджетних асигнувань, фінансових дотацій, керівних посад у парламентських комітетах і т. д. [62].

Лобізм виник вперше в США, де лобістська діяльність з 1946 р. регулюється федеральним законом. Лобізм передбачає встановлення контактів, передачу повідомлень, адресованих представникам влади з наміром впливати на їхні рішення. Лобізм також – це професійна діяльність службовців або спеціальних консультантів, найнятих компаніями, діловими та професійними асоціаціями для представлення інтересів цих організацій у процесі формування державної політики.

До функцій лобізму належать:

1) посередництво між громадянами та державою, оскільки лобісти представляють інтереси різних соціальних суб'єктів у владних структурах суспільства;

2) інформаційна, так як під час прийняття рішення, законів або у процесі їх зміни важливу роль відіграють знання експертів. Лобісти забезпечують сприятливі умови сприйняття суспільством та певними групами населення законів та рішень, що приймає держава. Лобісти забезпечують органи влади потоком інформації щодо того чи іншого питання, «інформують законодавців про те, що відбувається на найближчому суспільному рівні». Таким чином, лобіювання виступає у вигляді механізму підготовки та прийняття відповідних рішень, оскільки через лобіювання інтересів різних груп.;

3) лобізм виконує функцію організації плюралізму суспільних інтересів, тому що він здатний створити можливості для забезпечення інтересів меншин. Лобізм доповнює конституційну систему демократичного представництва, дозволяючи брати участь у прийнятті та реалізації політичних рішень тим групам, які не мають іншої такої можливості. Таким чином, через систему і практику лобізму отримують своє вираження і представництво в загальнонаціональному масштабі інтереси, які в іншому випадку залишилися б невираженими. У цьому розумінні «лобізм відповідає духу демократичної політики»;

4) лобізм виконує функцію посилення самоорганізації громадянського

суспільства. Він є необхідним інститутом громадянського суспільства громадян. Враховуючи те, що держава в умовах становлення ринкових відносин все більше залишає чимало зі своїх позицій у сфері захисту інтересів різноманітних соціальних груп і верств, цей вакуум повинен бути заповнений відповідними структурами громадянського суспільства. Недержавні структури – «асоціації, громадські організації та інші за допомогою лобізму намагаються вирішити свої проблеми, втілюючи принцип свободи»;

5) лобізм також виконує функцію досягнення компромісу, тобто взаємного врівноваження та примирення різних інтересів. Органи державної влади, незважаючи навіть на діаметральну протилежність інтересів, що впливають на них, все ж приймають рішення, законопроекти, які не звертаючи увагу на запеклу боротьбу в парламенті, стають законами. Позиція правлячих не може реагувати на кваліфікований та ефективний вплив з боку зацікавлених осіб, але ця позиція втілюється у юридичну дійсність так, щоб викликати якомога менше суперечностей, розбіжностей та резонансу. Таким чином, ця функція лобізму виступає як індикатор найбільш гострих, суперечливих соціально-економічних і політичних процесів у суспільстві та сприяє збереженню рівноваги різноманітних сил, знаходженню точок зіткнення під час прийняття управлінських рішень [62, с.106-108].

Таким чином, категорія лобізм у сучасних умовах позначає професію, цілеспрямовану діяльність і технологію. Тому прозорість лобістської діяльності має пряму залежність від чіткого визначення стратегії державного розвитку.

Структура явища включає три основних компоненти: 1) об'єкт – органи державної влади, здебільшого законодавчі та виконавчі; 2) суб'єкт – суспільні групи, які усвідомили свій спільний інтерес і прагнуть його реалізувати (групи тиску); 3) технології – методи здійснення комунікації між суб'єктом і об'єктом. Дослідження проблеми лобізму може бути одним із важливих соціально-економічних напрямів та можуть забезпечити істотний внесок у розвиток

сучасного управління та прийняття рішень.

Представники бізнесу беруть участь у різноманітних дорадчих комітетах у рамках Європейської Комісії. Важливу роль у лобіюванні інтересів бізнесу на європейському рівні відіграє Європейський круглий стіл промисловців. Діючи в приймаючих державах, транснаціональні корпорації активно включаються в місцевий економічний процес.

Характерною ознакою європейської моделі урядування є участь в управлінському процесі також неофіційних акторів – розгалуженої мережі громадських неурядових організацій найрізноманітнішого спрямування: професійного, етнічного, політичного, вікового тощо. Громадські об'єднання як інститути громадянського суспільства є ланцюгом єднання між суспільством і державною владою, вони є формою інституціоналізації різноманітних суспільних інтересів та їх захисту на рівні публічно-правових відносин. Рівень їх участі у прийнятті управлінських рішень може розглядатись як один із основних показників розвиненості громадянського суспільства.

Глобальне громадянське суспільство є системою суспільних структур, відносин, свідомості та діяльності глобальної держави, що лише формується, але разом із тим має створити умови для самореалізації всього людства, окремих націй, соціальних груп та індивідів. Р. Войтович вважає «глобальне громадянське суспільство» складовою глобального суспільства поряд з іншими його формами, такими як глобальне інформаційне суспільство, глобальне комунікативне суспільство, глобальне відкрите суспільство. «Глобальне суспільство характеризується саморегульованим рівнем розвитку, подвійною роллю держави (глобальної та національної), подвійною системою цінностей (глобальних та національних) і соціальною солідарністю». Отже, «глобальне громадянське суспільство» являє собою великий, взаємопов'язаний і багаторівневий соціальний простір, який містить сотні тисяч самотійних напрямків неурядових інститутів. Дж. Кін умовно порівнює

його з біосферою. Цей комплекс є великим і полярним, сповненим конфліктів і компромісів, саме тому він містить у собі величезну кількість взаємодіючих середовищ і видів існування: організації, громадські та бізнес-ініціативи, коаліції, громадські рухи, громади тощо. Усі вони мають принаймні одну спільну рису: незважаючи на величезні географічні відстані та бар'єри часу, результати діяльності цих неурядових мереж відчужаються скрізь на регіональному рівні та у планетарному масштабі.

Дж. Розенау, відзначаючи складність сучасного глобального суспільства, вказує на наступні його особливості: зростаючий рівень кваліфікації членів суспільства, внаслідок чого нові покоління за емоційним, інтелектуальним та іншими критеріями розвитку якісно перевершують попередні покоління; зростаюча готовність людей вступати в асоціації, спілки та ін., що призводить до «організаційного вибуху».

Розпочинаючи свою діяльність щодо поліпшення стандартів корпоративного управління, Євросоюз формував підходи до подальшого співробітництва із стейкхолдерами, що відзначено у загальновідомій «Зеленій доповіді» 2001 р. Наприкінці 2004 р. Єврокомісія створила спеціальний консультативний орган – Європейський форум з корпоративного управління. До цієї структури увійшли представники інвесторів, аудитори, незалежні експерти, вчені. Вони сприяють вирішенню питань щодо прав та інтересів акціонерів, прозорості діяльності ради директорів і менеджерів, заохочення керівництва корпорацій до проведення стейкхолдерської політики управління.

У країнах ЄС інтелектуальна складова управлінських процесів забезпечується адміністративно-політичним консалтингом, який складається із таких підсистем: а) консалтинг для органів публічної влади центрального рівня; б) консалтинг для органів публічної влади регіонального та місцевого рівнів (муніципальний консалтинг); в) консалтинг для громадських організацій, асоціацій тощо, діяльність яких пересікається з діяльністю органів публічного управління [63].

Затребуваність консалтингових послуг є показником демократичності, високого розвитку управлінської культури публічної влади та організацій громадянського суспільства, представники яких усвідомлюють необхідність незалежних досліджень, що не пов'язані з конкретними інтересами політиків, публічної влади або бізнесу.

Важливу складову процесу ухвалення рішень Європейського Союзу становлять європейські групи лобіювання різноманітних інтересів, які намагаються впливати, наприклад через процес консультацій з Європейською Комісією. Ще однією особливістю, характерною для зв'язку між громадянами і владою у Європейському Союзі, є те, що успішне представлення інтересів передбачає одночасне лобіювання на різних рівнях: регіональному, національному та наднаціональному. Це пов'язано зі складною процедурою прийняття рішень у Європейському Союзі, в якій беруть участь різні гілки влади різного рівня. Іншим аспектом є те, що значну частину законодавства Європейського Союзу формують так звані директиви, які встановлюють лише загальні положення, тоді як конкретні механізми втілення цих положень в окремих країнах визначають уряди цих країн. Отже, групи інтересів повинні чинити одночасний тиск на формування політики як на рівні національних урядів, так і на рівні Європейської Комісії.

Регулювання лобізму в інститутах ЄС почалося 1989 р., коли представник Бельгії М. Галлі запропонував Європарламенту скласти кодекс поведінки й відкритий реєстр лобістів. Після тривалих суперечок кодекс затверджено Європарламентом у травні 1997 р., але поправка, згідно з якою лобісти мали б щороку звітувати про свою роботу, не пройшла. Систему стимулювання реєстрації останніх (наприклад, перепустки до приміщень інститутів ЄС) доповнено вимогами щодо декларування подарунків і послуг депутатам та чиновникам.

Яскравим представником країн з європейською (або континентальною) моделлю лобізму є Німеччина. Лобістську діяльність тут регулює низка

нормативно-правових актів, найважливішими з яких є Єдине положення про федеральні міністерства та Регламент діяльності німецького Бундестагу. 1972 р. у Німеччині було прийнято закон, що передбачає обов'язкову публікацію в спеціальному виданні так званого лобістського списку – переліку різних союзів, об'єднань та їхніх персональних представників, які бажають мати офіційний доступ до парламенту і федерального уряду.

Ставлення громадян до навколишньої суспільно-політичної реальності багато в чому визначається тими, хто контролює світ комунікацій. Можна стверджувати, що ті, хто володіє інформацією, мають можливість впливати на формування суспільної свідомості, а ті, хто питань політичного управління суспільством [64]. Модернізація країн по всьому світу, спрощений доступ до світових інформаційних мереж відіграють важливу та водночас небезпечну роль, замінюючи функцію інформування населення на формування певних поглядів, ідей і думок. Вочевидь, сучасні інформаційні ресурси спрямовані, перш за все, на маніпулювання суспільною свідомістю, яка контролюється урядами різних країн, власниками телевізійних каналів і використовується як засіб для впливу на прийняття рішень.

Отже, на процес прийняття рішень впливає багато різних факторів, зокрема: ступінь ризику, ступінь підтримки керівника команди, особисті якості керівника, політика організації, статус, влада, престиж, простота виконання. У сучасному світі більшість рішень, що вимагають новизни приймаються ірраціонально. У європейському просторі виникла нова модель суверенітету, яка складається з багатьох рівнів управління та багаторівневого прийняття рішень, яке вимагає участі державних органів влади, недержавних суб'єктів і європейських інституцій для формування так званої “взаємопов'язаної політики”. Управління здійснюється шляхом використання мереж приватних та публічних суб'єктів, які знаходяться на різних рівнях управління, які включають уряди (національні, субнаціональні і місцеві), приватних суб'єктів (фірми, групи інтересу тощо) і представників громадянського суспільства

(неурядові громадські організації).

Характерною ознакою європейської моделі урядування є участь в управлінському процесі офіційних і неофіційних акторів – розгалуженої мережі громадських неурядових організацій найрізноманітнішого спрямування: професійного, етнічного, політичного, вікового тощо.

Серед важливих європейських процедур прийняття рішень є лобіювання. Тому, категорія лобізм у сучасних умовах позначає професію, цілеспрямовану діяльність і технологію. Прозорість лобістської діяльності має пряму залежність від чіткого визначення стратегії державного розвитку. Ставлення громадян до навколишньої суспільно-політичної реальності визначається тими, хто контролює світ комунікацій.

Для України, яка задекларувала курс на європейську інтеграцію необхідно з'ясувати, як відбувається узгодження прийняття рішень національних урядів та інституцій ЄС.

1.7 Особливості прийняття управлінських рішень при оцінці інноваційно-інвестиційних проектів на регіональному рівні (М. К. Гнатенко)

Подальше посилення конкуренції у світі за ресурси (природні, енергетичні, інвестиційні, людські тощо) висуває на перший план розвиток потенціалу нових знань, їх впровадження у виробничі процеси, підвищення ефективності обмежених виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці та забезпечення зростання виробничих потужностей, що допоможе задовольнити зростаючі економічні потреби учасників ринку. Проведення ефективної технологічної модернізації на інноваційній основі, необхідність якої в Україні давно назріла (ступінь зносу основних фондів в країні становить 60,1%, у тому числі промисловість – 76,9%, постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування – 82, 6%), значною мірою залежить від активної ролі

держави у формуванні необхідного інституційного середовища, вдосконаленні системи інструментів якісного оновлення економіки [65].

Курс світового розвитку доводить, що основою стійкого економічного розвитку економічних систем та окремих суб'єктів господарювання є інновації. Актуальність інноваційної моделі розвитку зумовлена стрімким зростанням впливу науки та нових технологій на соціально-економічний розвиток протягом останніх 20-30 років. Інноваційний шлях є найбільш перспективним для окремих підприємств та регіонів, а також для економіки в цілому. Існування та розвиток будь-якої системи передбачає розробку та впровадження різних рішень. Саме управлінські рішення інноваційного характеру орієнтують компанії на якісні зміни у всіх бізнес-процесах і є основою для досягнення позитивного результату. Управлінське рішення – це свідомий вибір альтернативи серед безлічі можливих, використання якої веде до реалізації конкретних інноваційних цілей. При цьому таке рішення має розглядатися як продукт управлінської роботи, а його прийняття як процес, що веде до появи продукту [66].

Управління інноваціями спрямоване на прийняття рішень, які могли б забезпечити створення конкурентоспроможної продукції, досягнення ефективних результатів інновацій. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями залежать від ступеня невизначеності у досягненні бажаних результатів, що забезпечується кінцевими та проміжними цілями інноваційного процесу.

Управлінські рішення повинні бути спрямовані на зменшення комерційного ризику інвесторів, щоб вчасно прискорити вихід на ринок з новим продуктом.

Управлінські рішення в галузі інновацій повинні відповідати таким вимогам:

- цільова орієнтація – досягнення певної інноваційної мети;
- ієрархічна підпорядкованість – рішення менеджера повинні

відповідати делегованим йому повноваженням;

- цілеспрямованість – рішення повинні бути орієнтованими на простір та час, тобто конкретні для виконавця та обмежені у часі;

- безпека – рішення повинні забезпечувати необхідні ресурси та встановлювати джерела їх отримання;

- директива – рішення повинні бути обов'язковими для виконання виконавцями та мати плановий характер.

Управлінські рішення в інноваціях можуть прийматися як інтуїтивно, так і на основі наукового підходу. Інтуїтивний метод заснований на емоційному сприйнятті та оцінці ситуації і передбачає, що менеджер має професійні знання та почуття, що дозволяють йому миттєво прийняти оптимальне рішення, яке протягом тривалого часу не піддавалося логічним зусиллям, він заснований, головним чином, на домовленості, майже раптовому просвітленні.

Науковий підхід розглядає прийняття управлінських рішень як єдиний складний процес, зміст якого дозволяє вивчити проблему, що виникла, проаналізувати можливі шляхи вирішення та вибрати найбільш ефективний з них. Науковий підхід забезпечує раціональні та оптимальні рішення. Раціональні рішення передбачають вибір такої альтернативи, яка принесе організації максимальну користь. Отже, раціональні рішення відрізняються від інтуїтивних тим, що вони базуються на аналізі та формально-логічному мисленні.

Процес прийняття рішень та впровадження в управлінні інноваціями складається з наступних етапів і фаз:

Етап 1. Визначення задачі рішення. Фази: оцінка ситуації (вимагає порівняння фактичного стану інновацій із потребами зовнішнього середовища та можливостями організації); збір інформації; визначення проблеми.

Етап 2. Розробка та прийняття рішень. Фази: формування критеріїв оцінки та визначення обмежень; розробка альтернатив; оцінка варіантів; вибір альтернативи; прийняття рішень.

Етап 3. Впровадження рішень. Фази: організація виконання рішення; аналіз та контроль виконання рішення.

Кожен етап інноваційного процесу має свою конкретну мету та ситуацію під час його досягнення, що вимагає адекватних рішень у процесі управління. В одній ситуації управлінські рішення спрямовані на зменшення комерційного ризику інвесторів, в іншій – на подолання впливу численних змін в конструкторській документації при виготовленні прототипів нової продукції.

Досягнення кінцевої мети вимагає рішень не тільки для зменшення загальних витрат, а й для пришвидшення часу виходу на ринок нового товару. Тому, приймаючи рішення, важливо мати цілісний погляд на всі без винятку роботи, що виконуються в рамках інноваційної діяльності. Управлінські рішення в галузі інновацій повинні відповідати таким вимогам:

Ефективність є найважливішою ключовою інтегральною характеристикою господарських процесів, в рамках якої здійснюється зіставлення та оцінка співвідношення результатів та витрат ресурсів, пов'язаних із виконанням певних виробничо-збутових операцій, реалізацією інвестиційних проектів, здійсненням внутрішньоорганізаційних змін. Таким чином, оцінка ефективності інновацій є одним із найважливіших етапів у процесі прийняття рішень щодо інновацій та інвестицій, планування реалізації проектів з модернізації та модернізації виробництва тощо.

Необхідність приділяти більше уваги вивченню передумов формування ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності (ІІД) додатково пов'язана з необхідністю забезпечення оптимального розподілу обмежених економічних ресурсів суб'єктів господарювання, надійного прогнозування рентабельності інвестицій, темпів та пропорції розвитку підприємства.

У переважній більшості випадків ефективність інноваційних та інвестиційних проектів (ІІП) дослідники розглядають з переважно економічної точки зору як порівняння досягнутих результатів (ефекту) та витрат, пов'язаних із впровадженням певних інновацій. Так, наприклад, С. Ільєнкова

та ін. [67, с. 264] наголошують на доцільності використання загальних підходів (цільового та ресурсного), заснованих на використанні прямих (1.1) та зворотних (1.2) показників оцінки ефективності реалізації ІІІ, або дотриманні вимог мінімізації витрат виробничих ресурсів у цілому (1.3):

$$Pe = \frac{E}{B} \quad (1.1)$$

$$Pe = \frac{B}{E} \quad (1.2)$$

$$Pe = \int \min Z \quad (1.3)$$

де Pe – показник ефективності;

E – отриманий ефект або результат від реалізації проекту;

B – витрати, пов'язані з реалізацією проекту;

Z – загальний обсяг витрат виробничих ресурсів.

Економічний ефект, отриманий в результаті інноваційно-інвестиційного проекту, зазвичай може формуватися на основі комбінації таких основних компонентів: збільшення операційних обсягів виробництва та реалізації нової продукції; збільшення чистої продукції за рахунок підвищення продуктивності праці; економія (надмірне споживання) сировини та матеріалів (з урахуванням виконання виробничої програми); економія від зниження собівартості продукції, що вже відбувається при використанні нового обладнання; економія (звільнення) робочої сили; скорочення товарних запасів та збільшення оборотності оборотних коштів тощо.

Обов'язковою передумовою адекватного і достовірного передбачення пропорцій сполучення результатів і витрат, одержаних в результаті реалізації ІІІ, стає також урахування впливу факторів невизначеності умов виконання проекту на основі оцінювання імовірності виникнення різного роду ризиків та прогнозування розміру відповідних можливих фінансових втрат. Зокрема, для

вирішення цього завдання можуть бути використані показники інвестиційного ризику на основі розрахунку дисперсії (1.4), середньоквадратичного відхилення (1.5), коефіцієнт варіації (1.6) тощо, а також використання експертних та аналогових методів оцінки [68]:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \cdot P_i \quad (1.4)$$

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \cdot P_i} \quad (1.5)$$

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{R}} \quad (1.6)$$

де: R_i – конкретне значення можливих варіантів очікуваного доходу,

\bar{R} – середнє значення доходу,

P_i – імовірність,

n – число спостережень.

Крім того, при формуванні системи показників оцінки економічної ефективності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, С. Ільєнкова та ін. [69, с. 269] відзначають також необхідність дотримання таких вимог: урахування особливостей розгортання інноваційно-інвестиційного процесу на різних стадіях життєвого циклу проекту; перспективна спрямованість оцінювання (на основі ретроспективного аналізу, прогнозування та стратегічного планування); порівняльно-конкурентний підхід (бенчмаркінг); формалізація оцінок на основі використання абсолютних, відносних та питомих показників; забезпечення зв'язку із фінансовими параметрами виробничо-збутового процесу; комплексність охоплення функціональних сфер діяльності підприємства тощо. Необхідність забезпечення виконання усіх зазначених вимог закономірно зумовлює складність та розмаїття наявних методичних підходів, які використовуються у розв'язанні завдань оцінки економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів

| Назва методичного підходу | Порядок розрахунку | Умовні позначення | Переваги | Недоліки |
|--|---|--|--|---|
| За чистою приведеною вартістю | $NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+e)^k} - IC$ <p style="text-align: center;">або</p> $NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+e)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC}{(1+e)^j}$ | <i>NPV</i> – чиста приведена вартість; <i>P_k</i> – вигода (дохід) від проекту; <i>IC</i> – витрати на проект; <i>e</i> – ставка дисконту; <i>k</i> – тривалість життєвого циклу проекту | Урахування впливу часових параметрів реалізації проекту; порівняльний характер оцінки варіантів проекту | Відсутність об'єктивної основи для встановлення розміру ставки дисконтування; неможливість |
| За індексом доходності інвестицій | $PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+e)^k} / IC$ | <i>PI</i> – індекс доходності інвестицій | Можливість оптимізації складу портфелю проектів | урахування наявних відмінностей у обсягах інвестицій за варіантами реалізації проектів |
| За внутрішньою нормою рентабельності інвестицій | $IRR = e \text{ за умови, якщо } NPV = f(r) = 0 \text{ при } NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+IRR)^k} / IC = 0$ | <i>IRR</i> – внутрішня норма рентабельності | Комплексність підходу до оцінювання (у т.ч., визначення впливу на параметри фінансового стану); уникнення попереднього і суб'єктивного обґрунтування ставки дисконту | Повне або часткове ігнорування впливу зовнішніх факторів (насамперед, конкурентного і кон'юнктурного походження) формування ефективності проекту; відсутність уваги до синергетичних параметрів проекту |
| За модифікованою внутрішньою нормою рентабельності | $MIRR = \sum C_t / (1+x)^t = \sum B_t (1+i)^{n-1} / (1+x)^t$ | <i>MIRR</i> – внутрішня ставка рентабельності; <i>x</i> – модифікована внутрішня ставка рентабельності; <i>n</i> – границя проектного циклу (кінцевий термін реалізації проекту); <i>C_t</i> – потік витрат у рік <i>t</i> ; <i>i</i> – альтернативна вартість проекту | Посилення уваги до урахування впливу часових і фінансових параметрів реалізації проекту | Неможливість використання для оцінки проектів з тривалим періодом реалізації |
| За періодом окупності | $T = k \text{ при } \frac{NPV}{IC} = 1$ | <i>T</i> – період окупності; | Простота оцінювання і доступність інтерпретації результатів | |
| За коефіцієнтом ефективності інвестицій | $ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2}(IC + PV)}$ | <i>ARR</i> – коефіцієнт ефективності інвестицій; <i>PN</i> – середньорічний прибуток; <i>PV</i> – залишкова або ліквідаційна вартість створених активів | | |

Продовження табл.1.5

| Назва методичного підходу | Порядок розрахунку | Умовні позначення | Переваги | Недоліки |
|---|--|--|---|--|
| За приведеними витратами | $B_i = C_i + E_n K_i \rightarrow \min$ або $B_i = C_i + i K_i \rightarrow \min$ або $B_i = C_i + R_n K_i \rightarrow \min$ | B_i – приведені витрати для кожного варіанта ; C_i – собівартість (витрати виробництва) з того ж варіанта; E_n – норматив ефективності капітальних вкладень; K_i – інвестиції за тим же варіантом; i – відсоткова ставка; R_n – внутрішній норматив рентабельності інвестицій | Можливість урахування широкого кола параметрів (у т.ч., екологічних, соціальних тощо) у визначенні розміру нормативу ефективності капітальних вкладень | Відсутність об'єктивної основи для встановлення розміру нормативу ефективності капітальних вкладень; відсутність уваги до урахування часових параметрів (у т.ч., за життєвим циклом) проекту |
| За рівнем беззбитковості | $P_b = \frac{X_n}{X_{кр}}$ при $X_{кр} = \frac{A}{Ц - B_{зм}}$ за умови $A \rightarrow \min$ | P_b – рівень беззбитковості; X_n – плановий обсяг виробництва інноваційної продукції; $X_{кр}$ – обсяг виробництва, за який досягається беззбитковість; A - постійні витрати, величина яких не залежить від зміни обсягу продажів у релевантному періоді; $Ц$ - ціна одиниці продукції; $B_{зм}$ – питомі змінні витрати (на од.) | Простота оцінювання і доступність інтерпретації результатів. Комплексність підходу до урахування внутрішньо-виробничих факторів формування ефективності проекту | Використання припущень про незмінність цін, пропорційність виробництва і реалізації продукції, постійність співвідношення витрат, обсягів виробництва та прибутку |
| За ефектом операційного (виробничого) важеля виробничого) | $B_o = \frac{BP - 3}{Pr} = \frac{BM}{Pr}$ | BP - виручка від реалізації; 3 - змінні витрати щодо виробництва та реалізації продукції; Pr - прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг); BM - валова маржа | Посилення уваги до урахування впливу інновацій на внутрішньовиробничі параметри господарської діяльності (структуру витрат) | Ігнорування впливу зовнішніх факторів формування ефективності проекту, тривалості життєвого циклу |

Крім того, більшість науковців зазначають, що суто економічні аспекти встановлення ефективності ІІІ повинні доповнюватися оцінкою соціальних, екологічних, політичних та інших параметрів таких проєктів. Наприклад, на думку А. Гойко [70, с. 318-319], визначення ефективності ІІД повинно ґрунтуватися на узагальненні показників комерційного, бюджетного, фінансово-економічного характеру шляхом порівняння витрат і доходів, урахуваних впливом часу. Н. Краснокутська [71, с. 461] розглядає цю проблему і наполягає на необхідності врахування соціальних та екологічних результатів, які, однак, зазвичай розглядаються як допоміжні показники, і лише в поодиноких випадках враховуються на підприємствах для обґрунтування лише певних конкретних рішень щодо інновацій та інвестиції.

Таким чином, слід зазначити, що більшість існуючих методологічних підходів до побудови системи показників для оцінки ефективності ІІІ є відносно закритими і статичними, оскільки характеризують прогнозовані (на основі ідеї передбачуваності майбутніх умов) параметри виробничо-збутової діяльності, тобто визначаються забезпеченням інтересів внутрішнього походження (насамперед, пов'язаних з вимогами максимізації прибутку). Однак досягнення цілей, на які націлене окреме підприємство або його члени, порівняно мало може сприяти вирішенню таких глобальних проблем, як охорона навколишнього середовища, поліпшення якості життя та забезпечення повної зайнятості, створення умов для творчої самореалізації особистості тощо. Ігнорування наявності таких проблем при плануванні інноваційної та інвестиційної діяльності може призвести до появи та посилення суттєвих суперечностей між прагненнями підприємства та інтересами суспільства в цілому.

Найбільш гострий характер такого роду протиріччя насамперед будуть набувати на регіональному рівні, тобто в межах певної території, природно-екологічний стан та умови життєдіяльності населення якої безпосередньо будуть змінюватися внаслідок розгортання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, розташованих в цьому регіоні. З іншого боку,

загострення таких протиріч може суттєво перешкоджати досягненню інноваційно-інвестиційних цілей підприємницького характеру (через застосування заходів державного регулювання, погіршення мотивації працівників – мешканців певної території, обмеження доступу підприємства до користування об'єктами регіональної інфраструктури тощо).

Тому, під кутом зору автора, доцільним здається доповнення існуючих підходів до оцінки ефективності реалізації ІІП такими групами показників, що відображають регіональні аспекти здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники оцінки регіональної ефективності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів (авторська розробка)

| Група показників | Показники |
|------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Економічні | Темпи змін обсягів регіонального продукту (з урахуванням обсягів операційної діяльності підприємства та його партнерів за виробничою кооперацією, розташовані в певному регіоні) |
| | Темпи змін вартості товарів та послуг, вироблених підприємством для споживання в межах території регіону |
| | Темпи змін обсягів витрат підприємства, пов'язаних із користуванням послугами об'єктів регіональної інфраструктури |
| | Темпи змін обсягів інвестицій (об'єкти – підприємство та його партнери за виробничою кооперацією, розташовані в певному регіоні), джерела яких знаходяться за межами регіону |
| Виробничо-технологічні | Темпи змін інтегрального показника конкурентоспроможності продукції, яка виробляється підприємством |
| | Темпи змін рівня завантаження виробничих потужностей об'єктів регіональної інфраструктури, послугами яких користується підприємство |
| | Темпи змін частки вартості нової продукції, виробленої для споживання в межах регіону, у загальних обсягах операційної діяльності підприємства |
| | Темпи змін обсягів виробництва підприємством та його партнерами за виробничою кооперацією, розташованими в регіоні, інноваційної продукції, порівняної або кращої за аналоги |
| | Темпи змін частки виробничих процесів, сертифікованих за вимогами міжнародних систем оцінки якості, у загальній кількості виробничих процесів підприємства |
| | Темпи змін матеріалоємності продукції, яка виробляється |
| | Темпи змін енергоємності продукції, яка виробляється |
| | Темпи змін електроємності продукції, яка виробляється |

Продовження табл. 1.6

| 1 | 2 |
|------------------|---|
| Екологічні | Темпи змін розміру території санітарно-захисної зони підприємства |
| | Темпи змін обсягів поточних витрат на природоохоронні цілі |
| | Темпи змін обсягів виплачених штрафів і санкцій за порушення природоохоронних норм та вимог |
| | Темпи змін обсягів утворення відходів виробництва (за видами і класами небезпеки) |
| | Темпи змін обсягів переробки твердих відходів у власному виробництві |
| | Темпи змін обсягів вивезення твердих відходів на організовані полігони для зберігання або утилізації |
| | Темпи змін кількості організованих та неорганізованих стаціонарних джерел атмосферного забруднення |
| | Темпи змін показників відповідності обсягів атмосферного забруднення вимогам норм гранично припустимих викидів (концентрацій) |
| | Темпи змін обсягів власної переробки газоподібних відходів |
| | Темпи змін кількості організованих (у т.ч. – обладнаних фільтрами) та неорганізованих джерел стоків |
| Соціальні | Темпи змін кількості робочих місць |
| | Темпи змін заробітної плати працівників підприємства |
| | Співвідношення між показниками розміру заробітної плати працівників підприємства та відповідними середньогалузевими (або середніми в межах певної території) показниками |
| | Співвідношення кількості (передбачуваної або фактичної) трудових конфліктів, пов'язаних із реалізацією певного ІІІ, та загальної кількості (передбачуваної або фактичної) трудових конфліктів на підприємстві |
| | Співвідношення між кількості робочих місць з шкідливими умовами праці та загальною чисельністю персоналу |
| | Темпи змін обсягів витрат на оздоровлення персоналу та забезпечення якісних умов праці на підприємстві |
| | Темпи змін інтегрального показника оцінки якості життя населення території внаслідок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту |
| | Темпи змін обсягів благодійних витрат підприємства |
| Освітньо-наукові | Ступінь забезпеченості реалізації проекту інноваційними розробками, виконаними установами та організаціями, розташованими у регіоні |
| | Темпи змін обсягів замовлення на підготовку (перепідготовку) фахівців для підприємства освітніми установами регіону |
| | Темпи змін обсягів витрат підприємства на здійснення фундаментальних та прикладних досліджень, виконавцям яких є установи та організації, розташовані в регіоні |
| Бюджетні | Темпи змін обсягів податкових платежів підприємства |
| | Темпи змін обсягів відрахувань на соціальні цілі |
| | Темпи змін обсягів витрат на адміністрування виконання державних функцій, пов'язаних із регулюванням господарської діяльності підприємства |
| | Темпи змін вартості об'єктів (підприємство або його партнери за виробничою кооперацією – цілісний майновий комплекс або корпоративні права), що належать територіальній громаді |
| | Темпи змін обсягів дивідендних виплат за корпоративними правами, які належать в статутному фонді підприємства територіальній громаді |

З огляду на розмаїття запропонованої системи показників, узагальнення планових (прогнозних) або фактичних оцінок ефективності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів пропонується здійснювати на основі розрахунку відповідного показника, отриманого у вигляді таксономічного коефіцієнту.

Отримані результати прогнозування та оцінки ефективності реалізації проектів впровадження нововведень можуть бути використані для обґрунтування доцільності використання органами регіонального управління різних форм регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Зокрема, рівень та динаміку змін узагальнюючого показника слід враховувати у визначенні можливості надання цими органами різного роду пільг та преференцій, фінансової допомоги або кредитної підтримки, у встановленні розміру тарифів на користування послугами об'єктів регіональної інфраструктури тощо. З іншого боку, негативний характер змін цього показника може стати підставою для посилення органами регіонального управління заходів щодо регулювання господарської діяльності підприємств, стратегії і плани розвитку яких не враховують інтереси територіальної громади, зокрема, наприклад, з урахуванням екологічних наслідків виробничої активності таких підприємств.

Таким чином, від наукової обґрунтованості та ретельності опрацювання інноваційних проектів природоохоронної спрямованості величезною мірою залежить вирішення накопичених у суспільстві екологічних проблем.

Під кутом зору Р.А. Фатхутдінова [72, с.24–30], здійснення інноваційної діяльності спрямовано на досягнення чітко визначених економічних результатів, розв'язання задач забезпечення господарського і фінансового розвитку. При цьому досягнення економічних результатів інноваційного процесу має бути всіляко погоджено із забезпеченням комфортних соціальних і психологічних умов в колективі для ефективної творчої діяльності, а також загальних суспільних пріоритетів (насамперед – екологічних). Тому планування

інновацій на підприємстві обов'язково має бути спрямоване насамперед на забезпечення єдності й гармонії в науково-технічному виробничому, економічному і соціальному розвитку. Важливою складовою такого забезпечення є насамперед комплексне визначення економічної, екологічної, соціальної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів.

За думкою А. Гойко [70, с. 318–319], методичні засади оцінки економічної ефективності (ЕЕ) інноваційно-інвестиційних проектів (ІІП) складаються з наступних основних елементів:

1) оцінка ЕЕ ІІП на базі визначення комерційної, бюджетної, прямої фінансово-економічної ефективності через зіставлення витрат і доходів, дисконтованих за впливом фактору часу (розрахунок на рівні підприємства або регіону показників чистого дисконтованого доходу, зведеного доходу, чистого потоку платежів, внутрішньої норми доходності, терміну окупності, рентабельності вкладень тощо);

2) оцінка ЕЕ ІІП на базі визначення ефективності інвестиційних проектів на рівні госпрозрахункових виробництв (розрахунок показників комерційної, і прямої фінансово-економічної ефективності з встановленням обсягів впливу від реалізації інноваційно-інвестиційного проекту автономного підрозділу у консолідовані результати діяльності суб'єкту господарювання);

3) порівняння і вибір оптимального варіанту реалізації інноваційно-інвестиційних проектів з різними термінами дії;

4) оцінка ризику реалізації інноваційно-інвестиційних проектів тощо.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що за сучасних умов обґрунтоване управлінське рішення в оцінці інноваційно-інвестиційних проектів є ключовим елементом інтенсивного росту. На нашу думку, керівники різних ланок управління повинні враховувати сучасні тенденції господарювання та застосовувати інноваційний підхід у розробленні управлінських інноваційних рішень. Своєчасно розроблене управлінське рішення дає можливість суб'єкту господарювання відреагувати і вплинути на

поточну бізнесситуацію та навіть задати тенденцію подальшого розвитку галузі в цілому. Слід також зауважити, що за сучасних умов в Україні на різних рівнях усвідомлюють актуальність вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку методик та підходів розроблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень, проте поки що не вирішено багато проблемних питань інноваційно-інвестиційної сфери.

1.8 Теоретичні засади забезпечення якості управлінських рішень: регіональний аспект (А. Б. Швед)

Формування системи ефективного управління розподілом і використанням ресурсів (трудових, природних, інвестиційних) на регіональному рівні є однією з найважливіших проблем, що визначають рівень і можливості економічного розвитку територій. Вирішення цієї проблеми можливе на основі підходу, який розглядає прийняття управлінських рішень як складний процес, який передбачає врахування закономірностей динамічного розвитку територій, розробку методів формалізації і постановки завдань управління в їх соціальних і економічних системах. Підвищення ефективності управління ресурсами регіону забезпечується багатьма факторами, в тому числі, всебічної, систематичної оцінкою і діагностикою проміжних результатів реалізації стратегій управління ними, періодичним аналізом, відбором методів, інструментів і засобів, що забезпечують процес управління з урахуванням причин їх виникнення, що і є об'єктивною основою розробки активних заходів щодо коригування виявлених відхилень від трендів реалізації поставлених цілей.

Особливий внесок у теорію прийняття управлінських рішень внесли такі вітчизняні й закордонні вчені, як Р. Вокюн, Д. Дерлоу, Ю. Пертруня, та інші. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень. Однак певні аспекти

недостатньо розглянуті та потребують більш детального вивчення. На периферії уваги залишаються питання забезпечення якості управлінських рішень у регіонах України.

Якісні зміни, що відбуваються в економіці України, вимагають адекватних форм організації управління регіонами. Розвиток управлінських технологій в країні протікає одночасно з еволюцією ринкових відносин, спираючись на все більш складні прийоми і методи управління, що відповідають новим економічним умовам і спрямовані на організаційні та господарські реформи.

Необхідність прийняття управлінських рішень, пов'язаних з кризою і модернізацією економіки, обумовлена потребою в розробці оптимального і високоефективного механізму дії адміністративно-правових основ прийняття і реалізації управлінських рішень в цій фундаментальній сфері відносин, яка протидіє деструктивним факторам внутрішнього і зовнішнього характеру. Ефективність модернізаційних заходів передбачає поглиблений аналіз прийнятих управлінських рішень як суспільного явища, поняття і правового інституту.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення згідно з метою системи менеджменту [73, с. 58]. Також можна сказати, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення полягає у забезпеченні координуючого впливу на об'єкт або систему управління для досягнення цілей організації [74, с. 36].

Перехід України до ринково орієнтованих відносин, необхідність виживання вітчизняних підприємств в конкурентних умовах зажадали застосування нових методів, інструментів та інститутів, які забезпечать більш ефективний рівень управління та сприятимуть формуванню гнучких адаптивних структур, відповідних сформованими в регіонах України

соціально-економічними, науково-технологічними і правовими умовами. У зв'язку з цим одним з напрямків в сучасній теорії управління, що робить значний вплив як на прикладні дослідження і розробки, так і на практичний менеджмент в бізнесі і державній сфері є підхід до управлінської діяльності.

Складнощі організації процесу управління регіонами України пов'язані з необхідністю постійної адаптації його організаційно-економічної системи управління до змін, що відбуваються в економічному оточенні. У цій ситуації розвиток регіону безпосередньо залежить від ефективності функціонування управлінського механізму та ефективності прийнятих рішень.

Важливу роль при виведенні регіонів з кризового становища, їх стабілізації, подальшого розвитку та підйому відіграє формування конкурентного середовища та удосконалення існуючої системи управління, здатної адаптуватися до змін цього середовища. Раціональне та ефективне управління регіонами України в значній мірі визначається якістю і рівнем обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, що залежать від використовуваних організаційно-методологічних підходів.

Ухвалення раціональних управлінських рішень, спрямованих на довгострокову перспективу, набуває в Україні та її регіонах все більшого значення, у зв'язку з розвитком нових умов господарської діяльності, диверсифікацією виробництва, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також рядом інших не менш важливих перетворень. При цьому система управління повинна бути спрямована не просто на досягнення встановлених фінансових показників, а на розробку інноваційної та стратегічної політики регіону, що забезпечує його ефективний розвиток.

Мета управлінського рішення – забезпечення руху до поставленої мети. Його імпульсом є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми.

При прийнятті рішення здійснюється розробка і оцінка їх альтернативних варіантів та курсів дій, що проводяться на основі

різноманітних розрахунків, відбір критеріїв вибору оптимального, вибір і прийняття найкращого.

Прийняті рішення повинні ґрунтуватися на своєчасній, достовірній, достатній, надійній, коректній та актуальній поточній і прогнозованій інформації, аналізі всіх факторів, що впливають на рішення з урахуванням передбачення його можливих наслідків. Вони повинні відповідати вимогам обґрунтованості, оптимальності, правомочності, оперативності виконання, стислості і ясності, конкретності в часі, адресності, економічності тощо [75].

Фахівці вважають, що до чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, відносяться:

- середовище (визначеність, імовірнісна визначеність, невизначеність);
- негативні наслідки (порушення закону або етичних норм);
- взаємозалежність рішень (вибір вносить реальний внесок у вирішення проблеми);
- дефіцит часу для проведення детального аналізу можливих загроз і прогнозування розвитку ситуації;
- використання моделей і методів прийняття та прогнозування рішень.

При прийнятті рішення створюється модель керованого процесу, тобто визначається мета, форми конкретної діяльності, наявні ресурси та можливості, ймовірні труднощі та шляхи їх подолання.

Метою організації процесу прийняття управлінського рішення є підвищення його ефективності. Досягнення цієї мети буде визначатися якістю створюваної моделі процесу, ступенем її відповідності реальній ситуації.

Головною метою підвищення якості управлінського рішення є забезпечення стабільного розвитку виробництва, надійного становища на ринку і стабільного фінансового стану в будь-яких ситуаціях в країні і регіоні.

Для визначення шляхів підвищення якості прийняття управлінського рішення проаналізуємо етапи і операції цього процесу. Вчені по-різному підходять до їх визначенню. Один з варіантів наведено нижче :

- виявлення проблеми і завдання;
- попередня постановка мети;
- збір і аналіз необхідної інформації;
- визначення вихідних характеристик проблеми;
- уточнення мети і критерію управління;
- обґрунтування і побудова формальної моделі проблемної ситуації;
- розробка альтернативних варіантів рішення проблеми;
- вибір методу рішення;
- економічне обґрунтування обраного рішення;
- узгодження рішення з органами управління та виконавцями;
- остаточне оформлення і затвердження рішення;
- організація виконання рішення.

Наука під якістю управлінського рішення розуміє сукупність його параметрів, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують його реалізацію.

Основними чинниками впливу на управлінське рішення є застосування наукових підходів і принципів, методів моделювання; автоматизація управління; мотивація якості рішення та ін.

До параметрів якості управлінського рішення відносять:

- показник ентропії (якість невизначеності системи: якщо показники проблеми виражені кількісно, то показник ентропії наближається до нуля);
- ступінь ризику вкладення інвестицій;
- ймовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;
- ступінь адекватності (точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на основі яких вона була розроблена.

Основними умовами забезпечення високої якості та ефективності управлінського рішення є:

- вивчення впливу на них економічних законів;

- забезпечення якісною інформацією;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання та його економічного обґрунтування;
- структуризація проблеми і побудова дерева цілей;
- забезпечення багатоваріантності порівнянності його варіантів;
- його правова обґрунтованість;
- програмування;
- автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки і його реалізації;
- розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації його якості і ефективності;
- наявність механізму його реалізації.

Виконання цих умов можливо тільки для раціональних важливих управлінських рішень.

Основними шляхами підвищення якості прийняття управлінського рішення є:

- вдосконалення навичок осіб, що приймають його, за рахунок підвищення рівня теоретичних знань і практичних навичок в організації і здійсненні процесу прийняття рішення на спеціальних курсах в центрах підготовки керівного складу;
- розробка моделі економічної ефективності на основі теорії ймовірності з визначенням на основі спеціальних досліджень ймовірностей різних економічних подій;
- розробка програми оптимізації розподілу обмежених однорідних і неоднорідних ресурсів регіону;
- розробка різноманітної моделі економічних операцій.

Основними факторами, що діють в даній системі є: власний ресурсний потенціал регіону (трудові, природні, виробничі, фінансові ресурси) і залучені в регіон ресурси (як правило, у вигляді інвестицій і централізованих

капітальних вкладень), і реальні процеси суспільного виробництва. У задачах прийняття рішень цілеспрямований вибір керуючих рішень і економічних методів управління повинен визначати такі пропорції суспільного виробництва (досягнення балансу використання ресурсів в системі), які в максимальному ступені сприяють задоволенню потреб населення в регіоні підвищенню його життєвого рівня. Це основне цільове завдання регіонального управління.

Отже, виникає необхідність в більш детальному комплексному дослідженні ключових факторів економічного розвитку регіонів, що застосовуються в теоретичних методах та моделях, емпіричних дослідженнях та практиці управління.

В останніх дослідженнях щодо регіональних відмінностей всередині ЄС [76], деякі з їх ознак були визначені, як позитивно корелюючи з високими економічними показниками, а саме:

- наявність в регіоні групи середніх міст в поєднанні з великими;
- кадрові ресурси, які мають середню або вищу освіту, з прийнятною заробітною платою;
- гарна доступність, відповідність та різноманітність послуг (консультації, фінанси, і т. д.);
- інституціональна інфраструктура та конкретна підтримка місцевих органів влади реалізована в стратегіях розвитку та партнерства;
- імідж регіону, існування позитивного соціального клімату;
- наявність суміші промислових малих або середніх підприємств, які сприяють поширенню знань.

Узагальнений підхід до оцінки рівня розвитку дозволить сформувати ієрархічну структуру показників, всі соціально-економічні показники якої знаходяться між собою в складному взаємозв'язку, і виконати побудову агрегованих показників, що характеризує соціально-економічний рівень розвитку регіону.

Система показників соціально-економічного розвитку регіону являє

собою складну ієрархічну структуру з безліччю приватних показників, в яку в залежності від завдання управління можуть включатися критерії, що відображають соціальний, економічний, містобудівний та інші ефекти варіанти розвитку.

З позицій системного підходу сформовано стратифікований опис модельного комплексу соціально-економічного розвитку регіону, на якому виділяються такі основні рівні (рис. 1.7):



Рисунок 1.7 – Узагальнена модель соціально-економічного розвитку регіону

На першому рівні по виду ресурсного потенціалу виділені блоки: природні ресурси, виробничі фонди, демографія, фінанси, зовнішні господарські зв'язки, та інші. На рівні загального аналізу ресурсного потенціалу регіону в моделі природні ресурси деталізуються як відновлювані і не відновлювані. На більш високих рівнях деталізації створені моделі за основними видами природних ресурсів. В аналітичному блоці буде досліджуватися структура і ефективність використання виробничих фондів

регіону з урахуванням розвитку науково-технічного прогресу, застосування інноваційних технологій та інших факторів.

Моделювання бюджетного процесу, аналіз кредитної, інвестиційної діяльності, поведінку банківської системи відображають загальний стан фінансових ресурсів регіону. Вироблення реальних стратегічних варіантів розвитку регіону повинна вестися за трьома основними напрямками:

- виробництва регіонального підпорядкування (в залежності від специфіки регіону може бути окремо виділено блок виробництва нерегіонального підпорядкування);

- виробнича інфраструктура регіону;

- соціальна інфраструктура регіону.

Реалізація узагальненої моделі пов'язана зі створенням комплексу взаємопов'язаних математичних і імітаційних моделей зі складними інформаційними і розвиненими динамічними зв'язками між моделями всіх рівнів.

Основним системоутворюючим методом моделювання в задачах соціально-економічного розвитку регіону є метод імітаційного моделювання, який:

- дозволяє формувати узагальнену модель системи на основі єдиного фрейму даних;

- реалізує ітераційний характер розробки моделі, поетапний характер деталізації модельованих підсистем, що дозволяє поступово збільшувати повноту оцінки прийнятих рішень у міру виявлення нових проблем і отримання нової інформації;

- пропонує нову методологічну основа наукового дослідження експеримент на імітаційної моделі.

Основним показником соціально-економічного розвитку є забезпеченість населення території житлом, який на моделях інших рівнів деталізації оцінюється з урахуванням факторів якості і доступності придбання

житла, характером оплати житла населенням і за рахунок бюджетних дотацій, з урахуванням соціальних дотацій населенню в цій сфері та ін.

Моделі цього комплексу адаптовані на рішення сучасних завдань реформування житлово-комунального господарства, дозволяють проводити загальний прогноз основних соціально-економічних показників, виявляти диспропорції з урахуванням загального стану житлового фонду та підтримуючої інфраструктури, здійснювати бюджетне планування в житловій сфері, розробляти соціально-збалансовану тарифну політику.

В дослідженні ключових рушійних факторів економічного розвитку через призму місцевого самоврядування, фахівці Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) визначають такі: нормативно-правова база, що створює активну конкуренцію та ефективні ринки, надійне та стабільне макроекономічне становище, адекватну фізичну інфраструктуру, динамічний процес інновацій, доступний загальний фонд кваліфікованої робочої сили, зростання духу підприємництва та високий рівень соціальної єдності.

Стан нормативно-правової бази та макроекономічного середовища залежить майже повністю від дій держави, а інші рушійні фактори суттєво залежать від співпраці органів різного рівня, відповідальність за які несе часто більш ніж одне відомство. Ці відомства зобов'язані взаємодіяти з регіональними та місцевими органами влади. Дії різних партнерів можуть знаходитися в синергії або в конфлікті [77].

Більш пізніше фахівців ОЕСР провели емпіричне дослідження стосовно виявлення та аналізу основних загальних факторів, що сприяють економічному зростанню регіонів, що знаходилися на різних рівнях економічного розвитку [78]. В дослідженні аналізувалися данні та показники двадцяти трьох регіонів десяти країн ЄС за допомогою порівняльного (причинно-наслідкового) та регресійного аналізу оцінки факторів, що відповідають за економічне розвиток регіонів різного рівня розвитку. За результатами цього дослідження було визначено наступні спільні фактори, що сприяють економічному зростанню регіонів різних рівнів розвитку:

1. Інфраструктура: має позитивний вплив на регіональний розвиток, разом з впливом інших ключових факторів, наприклад, людський капітал та інновації.

2. Людський капітал: відсутність працівників з початковою освітою та наявність працівників з вищою освітою здійснюють позитивний вплив на регіональний розвиток.

3. Ринок праці: активація робочої сили носить позитивний вплив на регіональний розвиток.

4. Інновації: носять позитивний вплив на регіональний розвиток у довгостроковій перспективі (десять та більше років).

5. Агломерація та взаємодія: агломерація носить позитивний, хоча й слабкий, вплив на регіональний розвиток.

Розробка аналітичного комплексу територіальних систем дозволить органам влади різних рівнів вирішувати конкретні стратегічні завдання соціально-економічного розвитку народно-господарських комплексів і регіонів в цілому, забезпечуючи їх взаємодію з завданнями оперативного управління.

Службою національної статистики Великобританії в ході аналізу статистичних даних відмінностей в регіональній економічній ефективності для визначення шляхів розвитку регіонів та вироблення політики, яка повинна лежати в основі ефективності було визначено п'ять взаємодіючих факторів:

1. Інвестиції у фізичний капітал – машини, обладнання та споруди. Чим більшим капіталом розпоряджаються працівники, тим краще вони можуть виконувати свою роботу, виробляючи більше та кращу продукцію.

2. Інновації успішне використання нових ідей. Нові ідеї можуть приймати форму нових технологій, нових продуктів або нових корпоративних структур та методів роботи. Такі інновації можуть підвищити продуктивність, наприклад, краще обладнання працює швидше й більш ефективно, або краща організація підвищує мотивацію до праці.

3. Кваліфікація визначається як кількість та якість різних типів праці

наявних в економіці. Кваліфікація доповнює фізичний капітал, та є необхідною умовою створення переваг через інвестування в нові технології та організаційні структури.

4. Підприємництво визначається як заволодіння новими діловими можливостями стартапами та існуючими фірмами. Нові підприємства конкурують з існуючими фірмами новими ідеями та технологіями, підвищуючи конкуренцію. Підприємці можуть об'єднувати фактори виробництва та нові технології, змушуючи існуючі фірми адаптуватися або покидати ринок.

5. Конкуренція підвищує продуктивність шляхом створення стимулів до інновацій та гарантій, що забезпечує розподілення ресурсів найбільш ефективним фірмам. Це також спонукає існуючі фірми більш ефективно організовувати роботу через наслідування організаційних структур та технологій [79].

Розглядаючи ключові фактори регіонального розвитку Чехії [80] виділяються такі:

- природні ресурси та навколишнє середовище, як довгострокові детермінанти регіонального розвитку;
- матеріальні фактори у вигляді їх виробничого потенціалу та інфраструктури;
- нематеріальні фактори, а саме здатність створювати та розповсюджувати інновації, доступність та ефективність використання інформаційних та комунікаційних технологій, екологічна стійкість, інституціональне середовище;
- людські ресурси з відповідним рівнем кваліфікації та професійної освіти.

Процес прийняття управлінських рішень можна поділити чотири основні етапи:

1. Виявлення існуючих проблем.
2. Визначення оптимального рішення (визначення критеріїв та обмежень

у прийнятті рішень, розробку варіантів за умови врахування інтересів усіх зацікавлених сторін).

3. Прийняття компромісного рішення, яке задовольнятиме всі сторони.

4. Організація зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами, кожна з яких має повідомити про ступінь свого задоволення, та про вимірювані результати від реалізації обраного варіанта (якщо можливо зафіксувати кількісні показники) Зворотний зв'язок дозволяє виявити помилки, відхилення від запланованих результатів та відкоригувати спільні дії в майбутньому.

Прийняття управлінського рішення завжди пов'язане зі збором і аналізом інформації, тому її якість є одним з найважливіших факторів, що впливають на кінцевий результат реалізації рішення. Етап відбору інформації при прийнятті управлінського рішення в даний час детально не розкритий і являє собою актуальну сферу дослідження. Для цілей оптимізації управлінських рішень доцільно оцінювати якість джерела, тому що саме джерела, а не окремі інформаційні повідомлення створюють базу для прийняття рішень і дозволяють регулярно оновлювати поточну і отримувати нову інформацію.

Ухвалення управлінського рішення – це проміжний етап між безпосередньо рішенням і впливом, тобто здійсненням даного рішення. Його ефективність оцінюється укупі з ефективністю розробки рішення та його втіленням в життя. У регіональному управлінні прийняття рішень має певну специфічність і завжди носить формалізований характер, так як прийняте і реалізоване рішення стосується не однієї особистості або навіть групи людей, а суспільства в цілому або єдиних суспільних відносин в рамках окремих територіальних утворень – регіонів. Управлінські рішення мають вплив на ті чи інші аспекти життєдіяльності в країні. Виходячи з цього якість управлінських рішень має величезну важливість.

У прийнятті управлінських рішень сходяться відразу кілька логік і мотивацій висунення (і реалізації) цілей. Причому, з одного боку, вони складаються, під специфічним впливом цілого спектра норм і поглядів, стимулюючих, але одночасно і обмежують постановку і способи вирішення

соціальних проблем: характерних для даного суспільства соціокультурних традицій, цінностей правлячого режиму, норм чинного законодавства, стереотипів адміністративного середовища тощо. З іншого боку, – під істотним впливом потрійної структури державних органів (центр-регіон-місцевість), а також інтересів окремих галузей, відомств, організацій, груп тиску і навіть окремих осіб, задіяних в прийнятті відповідних рішень. Проблема контролю над розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень державними органами є актуальною на сьогоднішній день. Вони, на відміну від виробничих організацій, не мають безпосереднього впливу ринкових механізмів, тому не прагнуть до досягнення ефективних рішень з точки зору їх витратності (немає конкуренції, майже відсутній критерій економічної ефективності); але враховуються інші критерії – стабільність, соціальна ефективність (хоча їх діяльність може бути економічно неефективною).

Регіональний розвиток неможливий без балансування регіональних і державних інтересів, розв'язання кризових і конфліктних ситуацій в процесі планування та прогнозування, а також обліку двох домінуючих тенденцій сучасності: глобалізації і регіоналізації. В даний час першочерговим завданням регіонального управління стає забезпечення умов для концентрації обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках, які дають можливість одним регіонам зберегти лідируючі позиції, а іншим створити передумови для економічного розвитку. Це робить необхідним створення державної інфраструктури формування стратегії регіонального розвитку, в якій регіони є базовими одиницями.

Створення такої інфраструктури зажадає від регіональних органів нової проектної культури, науково обґрунтованих прогнозів і планів, а також відповідних засобів інформаційної підтримки управлінських рішень. Оскільки ефект від реалізації управлінського рішення на регіональному рівні проявляється через певний проміжок часу, для її успішної реалізації важливі стратегічні і тактичні плани, прогнози, а також і інформаційне забезпечення.

1.9 Особливості підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного планування регіонального розвитку (С. В. Тарабан)

Регіональний розвиток територій є основною складовою регіональної економічної політики, що формується з урахуванням регіональних переваг та особливостей. При цьому вибір основних елементів механізму, що забезпечують економічний розвиток регіону є проблемою, яка вирішується як на загальнодержавному так і на регіональному рівнях. Важливим аспектом є структурування умов та вимірів забезпечення якості й ефективності управлінських рішень органами державної влади на загальнонаціональному та регіональному рівнях в процесі стратегічного планування регіонального розвитку.

Варто констатувати, що по даній проблемі є ґрунтовна дослідницька база. Особливий внесок у теорію прийняття рішень внесли такі вітчизняні й закордонні вчені, як Н. Чумаченко, В. Бакуменко, А. Дегтяр, Я. Берсуцкий, С. Бир, Г. Саймон, М. Мескон, А. Фойль, Ф. Тейлор, О. Уайт, Е. Смирнов, Р. Фатхутдинов, Д. Дерлоу, Х. Райфа та ін.

Становлення ініціативного та відповідального управління регіональним розвитком є одним із ключових викликів для українських регіонів і країни в цілому. Ініціативне управління розвитком означає творче формулювання майбутнього у поєднанні з систематичними зусиллями, спрямованими на досягнення цього майбутнього.

Відповідальне управління, перш за все, включає в себе відповідальність перед громадянами, у тому числі майбутніми поколіннями.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які задовольняють конкретного споживача (конкретних споживачів) та забезпечують реальність його реалізації.

Спочатку необхідно чітко сформулювати, що варто одержати, якими параметри повинні володіти рішення.

До параметрів якості управлінського рішення відносять:

- імовірність реалізації рішення по показниках якості, витрат і строків;
- ступінь ризику інвестицій;
- показник ентропії, тобто кількісної неупорядкованості проблеми.

Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

– адекватність (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена [81].

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення та його ефективності (установлюється межа, мінімально припустима ефективність, заради якої варто прийматися за вирішення проблеми) аналізуються фактори зовнішнього середовища, які роблять вплив на якість і ефективність рішення. Потім аналізуються параметри входу системи й приймаються заходи для їхнього поліпшення й підвищення якості вхідної інформації.

Після уточнення вимог виходу, уточнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення, відпрацьовування входу системи варто змодельовати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, вжити заходів по їхньому поліпшенню й приступити безпосередньо до розробки рішення. Якщо якість входу оцінюється на «задовільно», то при будь-якому процесі в системі, якість виходу, тобто якість рішення, буде задовільним [82].

До основних умов забезпечення високої якості й ефективності управлінських рішень, які приймають місцеві органи регіонального управління в процесі стратегічного планування регіонального розвитку, можна віднести:

– вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;

- забезпечення багатоваріантності рішень;
- наявність механізму реалізації рішення;
- застосування до розробки управлінського рішення наукових підходів з менеджменту;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення;
- структуризація проблеми й побудова дерева цілей;
- забезпечення особи, що приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри виходу, входу, зовнішнього середовища й процесу системи розробки рішення;
- правова обґрунтованість прийнятого рішення;
- розробка й функціонування системи відповідальності й мотивації якісного й ефективного рішення;
- автоматизація процесу збору й обробки інформації, процесу розробки й реалізації рішень.

Виконати перераховані умови підвищення якості й ефективності управлінського рішення досить важко, і це дорого коштує. Разом з тим конкуренція об'єктивно змушує кожного інвестора підвищувати якість і ефективність управлінського рішення. Мова про реалізацію повного набору перерахованих умов може йти тільки для раціональних управлінських рішень. Тому сьогодні спостерігається тенденція збільшення кількості умов, що враховуються, підвищення якості й ефективності на основі автоматизації системи менеджменту.

Варто зазначити, що однією з умов підвищення якості управлінського рішення є забезпечення його багатоваріантності, тобто варто проробляти не менш трьох організаційно-аналітичних варіантів виконання однієї й тієї ж роботи по досягненню мети.

Ухвалення рішення знаходиться в основі процесу управління, і це дуже

відповідальний процес. Відомий американський теоретик і консультант з питань менеджменту Т. Пітерс стверджує: «Кінцевий продукт роботи керівника – рішення і дії» [83, с. 43]. І саме планування опосередкує ці дві найважливіші функції роботи керівника. Недостатньо ухвалити хороше рішення – треба підібрати і відповідні методи планування. Ухвалення рішень і планування – процеси нерозривно взаємопов'язані: неможливо уявити ситуацію, коли планування здійснюється без і поза ухваленим рішенням, і навпаки: рішення ухвалюється у тому випадку, коли вже в найзагальніших рисах складений план втілення його в життя [84].

Сучасному стану державного управління в Україні притаманні певні особливості, які ускладнюють прийняття управлінських рішень, що, передусім, пов'язано з реформуванням суспільних відносин на фоні помітного зниження рівня життя значної частини населення, певної втрати владою довіри.

Потерпає соціальна складова підтримки управлінських рішень, яка за нормальних умов сприяла спрощенню і повноті їх реалізації. До цього додаються об'єктивні причини зниження рівня управлінських рішень у зв'язку з проблемами недостатнього ресурсного (кадрового, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного) та науково-методичного забезпечення [85, 86, 87].

Багатьом управлінським рішенням не вистачає обґрунтованості, про що опосередковано свідчать численні внесення поправок, доповнень до законів та інших нормативно-правових актів центральних органів державної влади або їх оновлення. Те ж саме можна сказати і про програмно-цільові рішення (державні, міжвідомчі, регіональні, галузеві програми тощо) [88, 89, 90, 91].

Практика формування управлінських рішень слабо використовує досягнення сучасної науки управління, зокрема науки державного управління з добре опрацьованою методологією системного аналізу цих питань та аналізу державної політики.

Автор методу динамічного моделювання Д. Форрестер вважав однією з основних причин недостатнього впливу наукових методів на практику прийняття рішень в тому, що «більшу частину досліджень процесів прийняття рішень розпочинали люди, мало ознайомлені з практикою управління та політичного керівництва» [92, с. 288]. У зв'язку з цим особливого значення набуває ознайомлення із світовим та вітчизняним досвідом методології підготовки та прийняття управлінських рішень, насамперед, у тій частині, що використовується при формуванні сучасних управлінських рішень.

Серед основних факторів впливу на прийняття рішень – економічні, політичні, а також особисті інтереси суб'єкта управління [93, 94]. За Й. Кхоллом, вибір рішення залежить, насамперед, від очікування (суб'єктивної вірогідності) та корисності (суб'єктивної корисності) мети.

Сьогодні можна говорити про три основні завдання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень: виокремлення функцій прийняття управлінських рішень; координація співпраці у процесі прийняття рішень; створення умов для ефективної праці керівників.

Функції прийняття рішень, зазвичай, розглядають як процес з такими етапами: з'ясування проблеми і накопичення необхідної інформації; обробка та аналіз інформації; розробка варіантів рішення (альтернатив); вибір оптимального за певними критеріями варіанта (альтернативи); оголошення рішення (узгодження та власне прийняття рішення); реалізація рішення. Фактично при прийнятті рішень визначається, що потрібно робити і у які терміни, що зближує його з функцією планування [94].

Сучасний менеджмент у цьому контексті використовує різні положення. Наприклад, виокремлення функцій управління дозволяє визначити базис змістовного підходу до управління як особливого циклу й зводиться до послідовного виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю. Особливістю цих функцій є те, що кожна з них, у свою чергу, може використовуватися як підфункція іншої (декомпозована у вигляді тієї ж

послідовності і така, що та визначає зміст управління) або ж деталізована на підфункції, що характеризують зміст окремої функції. Отже, можна зробити висновок про те, що тут має місце горизонтальна й вертикальна змістовні декомпозиції функцій, які дозволяють побудувати ієрархічну систему відносин в управлінні, а також реалізувати цей процес у часі та просторі.

Існує причинно-наслідковий зв'язок у послідовності виконання функцій, що визначається наступним чином: оцінка можливостей → планування (проектування) → реалізація → контроль → оцінка результатів. Ланцюжок функціонального управління вибудовується у такій послідовності: управління → функції → підфункції (часткові функції) → зміст → завдання → рішення. Крім загальних функцій, у функціональному підході до управління використовуються також (специфічні) функції аналізу і контролю, маркетингу, логістики, фінансування та ін.

Управлінські рішення можуть мати досить багатоплановий характер, коли функції пов'язуються між собою, а також із завданнями. Тоді мова йде про типові рішення, що визначають зміст стандартних (відомих дослідникам або практикам) завдань у традиційних ситуаціях, і про нетипові рішення [95].

У кожній сфері людських відносин виникають ситуації, коли роль таких завдань істотно змінюється: наприклад, коли управління змінює спрямованість і характер, стиль, коли формуються інші підходи або ж враховуються фактори, які ще не бралися до уваги. У цих випадках потрібно з'ясувати зв'язки явища, що відбувається, з тими процесами, які мають місце, або ж дати інше тлумачення, можливо, дещо змінивши точку зору, розглянувши новий аспект або судження й умовивід. Наприклад, для функціонального управління можна реалізувати наступний алгоритм: спроектувати нове явище (наприклад, проблему) на функції і дати оцінку результату – якою мірою і наскільки адекватно це можна зробити в умовах існуючих обмежень. З функціональної точки зору необхідно «підібрати» такі функції, за допомогою яких можна було б одержати адекватний результат і визначити можливості розв'язання нового

завдання. Але це не обов'язково робити в межах певного підходу, вибираючи, наприклад, нові концепції й принципи з позицій системного підходу або сформулювавши комплексну оцінку, що враховує існуючі й нові особливості. Нове явище спричиняє нові підфункції – у межах загальних чи специфічних або у їх сполученні, а також у причинно-наслідкових зв'язках [95].

А. Васильєв рекомендує емпірично обґрунтовані набори засобів для різних етапів прийняття рішень. Наприклад, для етапу з'ясування проблеми і накопичення інформації – це теорія вибіркового методу, кореляційний і факторний аналіз, експертні оцінки, фізичне і математичне моделювання, лабораторні експерименти; для етапу вибору варіантів – економіко-математичні і евристичні методи, оптимізаційні методи; методи лінійного програмування та моделювання, теорії імовірності і статистичні методи, на етапі затвердження рішення й організації його виконання – теорія ризику та мережеве планування і управління [96].

Серед найбільш відомих правил вибору альтернатив (вирішальних правил) Б. Литвак виділяє наступні:

- принцип В. Паретто, коли після виокремлення та аналізу альтернативних варіантів відхиляються домінуючі рішення;
- метод пакетів, коли для кожної з альтернатив розраховується значення єдиного комплексного критерію;
- правило максиміна, яке передбачає вибір альтернативи, що забезпечує максимальний ефект у найменш сприятливих ситуаціях;
- лексикографічний вибір, коли альтернативи оцінюються спочатку за найважливішими, а потім за найменш важливими критеріями;
- методи на основі функції корисності альтернативного варіанта рішення [97].

При формуванні системи прийняття управлінських рішень в Україні слід виходити з того, що процес державного управління все більше набуває характеру стратегічного, що вимагає при формуванні таких рішень

дотримуватися основних складових стратегічного планування, які на державному рівні можна визначити як:

- концептуалізацію довгострокових (перспективних) цілей розвитку в різних сферах державної політики, програмах і проектах, зокрема з використанням програмно-цільового проектування;
- нормативно-правове проектування (законотворчість);
- організаційне проектування, спрямоване на максимальне використання організаційного потенціалу державного управління;
- координацію планування з використанням державних ресурсів.

Отже, з урахуванням відмінностей і особливостей планування та стратегічного управління, тенденцій їх застосування високорозвиненими країнами світу необхідною умовою формування сучасної системи прийняття управлінських рішень є врахування надання державному управлінню стратегічного характеру, що потребує зведення балансу зазначених вище його складових та їх синхронізації [98].

У 2018 році Уряд вдосконалив процес стратегічного планування регіонального розвитку України. Внесено зміни до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №931 і №932 [99], що створило правову основу для впровадження підходів розумної спеціалізації (смарт-спеціалізації) в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, формування Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку на засадах інноваційної спрямованості.

Зокрема, передбачено запровадження підходів європейської методології розумної спеціалізації до процесу стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.

Концепція «розумної спеціалізації» («smart specialization») була запропонована Єврокомісії у 2008 році економістами Д. Фореем, П. Давідом і Б. Холлом [100]. Початкова її суть зводилася до подолання відсутності

стратегічного розуміння інноваційного розвитку окремих держав Європейського Союзу, що супроводжується дублюванням наукових досліджень щодо одного питання. Згодом дана концепція почала розвиватися не тільки щодо формування та розкриття інноваційного потенціалу регіонів, а й загалом соціально-економічного розвитку на основі виявлення перспективних спеціалізацій регіонального розвитку.

Крім Європейської комісії, також незалежні інститути і міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО), Світовий банк і Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) займаються поширенням розуміння та практичним втіленням смарт-спеціалізації як стратегічного підходу [101, 102]. При цьому практика його використання свідчить, що найбільш ефективним є поєднання стратегії розумної спеціалізації з політикою кластеризації економіки країн-членів ЄС [103].

Смарт-спеціалізація є інноваційним інструментом Європейського Союзу для розбудови регіональної спроможності завдяки двом ключовим підходам, зокрема, урахуванню місцевих умов та економіці знань. На практиці такий підхід передбачає виявлення конкурентних переваг та активів регіону, використання його інноваційного і наукового потенціалу.

Втім успіху у впровадженні смарт-спеціалізації можливо досягти лише за умови ефективної співпраці місцевої влади, бізнесу, наукового середовища та громадянського суспільства.

Смарт-спеціалізація в Україні – це частина зусиль ЄС у сприянні розвитку українських регіонів та допомоги у подоланні тривалого економічного спаду. На рахунку європейських країн вже понад 120 впроваджених стратегій смарт-спеціалізації. Для України перевагою такого підходу є приєднання областей до мережі регіонів ЄС, залучення інвесторів в область, збільшення кількості спільних проектів з ЄС, підтримка регіонів у процесі економічної трансформації та узгодження професійного потенціалу до ринкових вимог.

Результатом реалізації зазначених змін має стати підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та управління інноваційними процесами у регіонах; розвиток інновацій в певних галузях економіки; зростання рівня інноваційної й інвестиційної активності регіонів та їх інвестиційної привабливості.

Для впровадження в Україні смарт-спеціалізації в якості пілотних областей було обрано Харківську, Запорізьку та Одеську.

В Харківській області в установленому порядку розроблено та рішенням Харківської обласної ради від 27.02.2020 №1196-VII схвалено Стратегію розвитку Харківської області на 2021–2027 роки та План заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки [104].

У Стратегії розвитку Харківської області на період 2021-2027 роки представлено соціально-економічний аналіз та SWOT-аналіз Харківської області, а також визначено сценарії, стратегічні, операційні цілі та завдання по їх реалізації.

Експертами робочих груп з підготовки Стратегії було визначено такі смартспеціалізовані інноваційні кластери розвитку економіки Харківської області: енергомашинобудування; виробництво бронетанкової техніки; авіаційна промисловість; створення та виробництво нових матеріалів; біофармацевтичний; інформаційних технологій; креативної індустрії; агропереробний.

Таким чином, у Харківській області було ідентифіковано наступні смарт-спеціалізовані інноваційні кластери, які мають потенціал до розвитку:

1. Смарт-спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, які відносяться до сфери управління центральних органів виконавчої влади:

- енергомашинобудування (КВЕД 28.11, КВЕД 27.11, КВЕД 85.45);
- виробництва бронетанкової техніки (КВЕД 25.4, КВЕД 30.40, КВЕД 85.42);

- авіаційної промисловості (КВЕД 30.30, КВЕД 85.42);
- створення та виробництва нових матеріалів (КВЕД 20, КВЕД 72.19, КВЕД 85.42).

2. Смарт-спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, які відносяться до сфери управління регіональних органів виконавчої влади або знаходяться у приватній власності:

- біофармацевтичний (КВЕД 21, КВЕД 72.11, КВЕД 85.42);
- інформаційних технологій (КВЕД 62.01, КВЕД 85.42);
- креативної індустрії (окрім інформаційних технологій) (КВЕД 58.1, КВЕД 59, КВЕД 60, КВЕД 63, КВЕД 73, КВЕД 74, КВЕД 85.42);
- агропереробний (КВЕД 01, КВЕД 10, КВЕД 85.42) [104].

Для України впровадження моделі смарт-спеціалізації є вкрай актуальним завданням, оскільки саме на її засадах можливо розблокувати наявний регіональний потенціал для структурних і технологічних змін, а також модернізації економіки на інноваційних засадах.

Наявність в областях смарт-спеціалізації допоможе ефективніше використовувати наявні ресурси, розвивати унікальні сторони та удосконалювати систему стратегічного планування.

1.10 Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління (К. В. Пастух)

Сучасний соціально-економічний розвиток України вказує на необхідність приділення особливої уваги забезпеченню якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління. Підходи до стратегічного управління у сфері публічного управління в Україні, які є зараз, вказують на важливість їх оновлення. Це пов'язано із новітніми тенденціями, модернізацією публічного управління,

нагальними проблемами та умовами розвитку країни, регіонів, територіальних громад, а також прямуванням України до євроінтеграції.

Особливо важливим на сьогодні постає висування нових вимог до прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління. Саме тому слід дослідити теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління та визначити основні напрями забезпечення якості прийняття таких рішень.

Здійснення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення мети чи необхідного стану об'єкта управління, можливе за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління у вигляді управлінських рішень чи управлінських дій. Управлінським рішенням є розумова діяльність суб'єкта управління (особи, що приймає рішення), яка спрямована на розв'язання якоїсь проблеми. Управлінською дією є логічно вибудована поведінка особи, що має на меті забезпечення успішної реалізації прийнятих рішень. Управлінські дії визначаються як характером, так і змістом рішень і конкретною управлінською ситуацією. Прийняттю рішень передують управлінська ситуація, яка виникає з виникненням проблеми [105, с.8].

У системі публічного управління управлінське рішення є важливим компонентом такої системи. І саме забезпечення якості управлінських рішень у системі публічного управління є актуальним питанням сьогодення.

Державно-управлінським рішенням є усвідомлено зроблений відповідним суб'єктом вибір цілеспрямованої дії з перетворення соціальної дійсності, виражений в офіційній формі, за допомогою якого цей суб'єкт визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються. Це владна воля, яка закріплена в державно-управлінських актах, що видаються органом публічної влади або його посадовою особою в межах наданих повноважень і відповідно до своєї компетенції [106, с. 552].

Посилення ролі управлінських рішень у системі публічного управління

обумовлює необхідність оперативності прийняття ефективних таких рішень та їх реалізації.

До основних етапів процесу прийняття управлінських рішень відносять: ідентифікацію та визначення проблеми; підготовку необхідної інформації; генерацію альтернативних варіантів розв'язання проблеми; визначення критеріїв; аналіз можливих наслідків; прийняття (вибір) рішення; доведення управлінських рішень до виконавців; організація реалізації рішення; моніторинг виконання рішення; оцінка рішення та отриманих результатів [105].

Різноманітність управлінських рішень в органах публічної влади та їх багаторівневість сприяють вирішенню різних проблем розвитку країни, регіонів, територіальних громад.

У Енциклопедії державного управління прийняття рішень у державному управлінні визначається як результат діяльності суб'єктів державного управління, спрямованої на розроблення альтернатив щодо вирішення проблем державного рівня, які асоціюються з управлінськими ситуаціями [106, с. 486].

Процесу формування системи управлінських рішень в органах публічної влади в Україні приділяється значна увага. Але індивідуальні особливості ухвалення управлінських рішень про розв'язання тих чи інших проблем, їх реалізація є досить універсальними, і це потребує нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Державно-управлінські рішення приймають: Президент України, вищі та центральні органи державної влади в Україні, органи та посадові особи виконавчої влади усіх рівнів, органи та посадові особи місцевого самоврядування (у межах делегованих повноважень) з метою визначення та реалізації державних цілей і цілей розвитку відповідних територій у сфері відповідальності суб'єктів публічної влади та в межах їх повноважень. Рішення Президента України оформлюються указами та розпорядженнями, Верховної Ради України – законами і постановами, Кабінету Міністрів України –

постановами і розпорядженнями; місцевих органів виконавчої влади та їх посадових осіб – розпорядженнями; органів та посадових осіб місцевого самоврядування – розпорядженнями, рішеннями, наказами; судових органів – постановами, вироками, ухвалами, рішеннями [106, с. 553].

До якості ефективних управлінських рішень в органах публічної влади в Україні мають висуватися підвищені вимоги. Важливим є оперативність прийняття та реалізації таких рішень в умовах сьогодення.

До основних ознак державно-управлінських рішень відносять:

- спрямованість таких рішень на вирішення проблем державного рівня;
- прийняття вищими або центральними органами державної влади;
- належність до державно-управлінських відносин;
- оформлення державно-управлінських рішень у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, концепцій, стратегій, державного бюджету), програмно-цільових документів (проектів, програм, планів, сценаріїв), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень);
- формування на основі державно-управлінських рішень державно-управлінських впливів;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами;
- обов'язковість для виконання державно-управлінських рішень всіма передбаченими в них особами, організаціями, підприємствами, органами державної влади [106, с. 487].

Нові сучасні глобальні виклики вимагають прийняття нових управлінських рішень з урахуванням тих чи інших можливостей.

У практиці державного управління здебільшого йдеться про рішення з планування (цілепокладання, розробку стратегії розвитку, концепції, програм, проектів, планів), мотиваційні, організаційні, рішення з мотивацій, а також контролю [106, с. 487].

Для прийняття оптимальних управлінських рішень має бути урахований

їх багатоплановий характер, створені відповідні умови. Підвищенню ефективності управлінських рішень може сприяти забезпечення якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління.

Необхідною умовою формування сучасної системи прийняття управлінських рішень є врахування надання державному управлінню стратегічного характеру. При формуванні управлінських рішень слід дотримуватися основних складових стратегічного планування на державному рівні. До них відносять: нормативно-правове проектування (законотворчість); концептуалізацію довгострокових (перспективних) цілей розвитку в сферах державної політики, проектах і програмах з використанням програмно-цільового проектування; організаційне проектування, яке спрямоване на максимальне використання організаційного потенціалу державного управління; координацію планування з використанням державних ресурсів [105, с. 140].

В умовах сьогодення велике значення для управлінської практики в Україні набувають напрями розвитку системи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління.

Прийняття (вибір) рішення є творчим процесом вибору з числа можливих альтернатив єдиної, яка приймається до виконання. Функція прийняття рішення покладається на орган публічної влади, що приймає рішення. Щодо процесу ухвалення рішення, то він спонукає до активної реалізації перетворюючої сили людського розуму, бо саме рішення є продуктом творчого мислення, фантазії й інтуїції, логічним узагальненням інформації. Відповідальність управлінців за прийняті рішення ті їхні наслідки різко зростає, бо саме процес прийняття рішення це не тільки вольовий акт, а й соціальна дія, що віддзеркалює інтереси й потреби особи, інтереси певних соціальних груп у суспільстві та реалізує такі соціальні інтереси [105].

Сучасні тенденції в стратегічному управлінні у сфері публічного

управління посилюють відповідальність органів публічної влади за прийняття управлінських рішень.

Саме підготовка управлінських рішень, визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування, аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан, стратегічне прогнозування, формулювання мети та завдання планування, розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами і є змістом стратегічного планування [107].

На жаль, прийняті управлінські рішення в органах публічної влади в процесі стратегічного управління не завжди задовольняють потреби регіонів, територіальних громад. Саме тому, удосконалення й оновлення стратегічного управління у сфері публічного управління набуває особливої актуальності.

До основних факторів впливу на прийняття управлінських рішень відносять:

- врахування цілей об'єкта управління,
- якість системи комунікацій, що доводить рішення до об'єкта управління,
- ефективність та результативність здійснення управлінських функцій: прогнозування, аналізу, організації, мотивації й контролю за виконанням рішення відповідно до принципів системного та ситуаційного підходів [105].

Управлінський процес за системного підходу розглядається як система, що діє в певному середовищі, входами якої є параметри певної вирішуваної проблеми (вихідна ситуація), виходами – управлінські рішення і відповідні дії, а зворотним зв'язком – інформація щодо відповідності цих рішень і дій передбаченому вирішенню управлінської проблеми [108, с. 51]. Систематизація та обґрунтоване перетворення вихідної інформації щодо проблеми на управлінські рішення та дії пов'язано з системним підходом. Щодо застосування ситуаційного підходу, то він дає змогу в конкретній ситуації знаходити способи і засоби розв'язання існуючих проблем, а в разі

їхньої неефективності – розробити адекватні новим ситуаціям засоби ефективного вирішення [108, с. 53].

Нагальні проблеми розвитку країни, регіонів, територіальних громад вказують на важливість їх вирішення за допомогою прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління. Сучасні глобальні виклики вказують на важливість упровадження найкращих практик здійснення стратегічного управління у сфері публічного управління.

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації, реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів [109].

Саме за допомогою розробки та прийняття стратегічних рішень здійснюється планування стратегії, координація дій з реалізації стратегічних завдань, організація виконання стратегічних планів, мотивація за досягнуті стратегічні результати, а також контроль за процесом реалізації стратегії.

Прийняття управлінських рішень у публічній сфері є слабко впорядкованим, складним процесом. На відміну від бізнесу, нації не переслідують мету прибутку, і навіть тією мірою, якою вони фокусуються на конкурентоспроможності, мають такі цілі в умовах економічної політики, як справедливість і можливість. У стратегіях органів влади особливої важливості набуває соціальний контекст. Основним продуктом їх діяльності є надання саме публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори. Значна частина цих послуг має соціальний характер, пов'язана із дотриманням у суспільстві соціальної справедливості та рівності громадян у доступі до відповідних послуг (охорона здоров'я, освіта, безпечне навколишнє середовище, транспортна мобільність, а також доступ до інформації) [110].

Забезпечення якості управлінських рішень в органах публічної влади в

процесі стратегічного управління має дуже важливе значення для України.

Якість управлінських рішень – це міра забезпечення управлінськими рішеннями досяжності тих результатів, задля яких розробляється такі рішення. До чинників, що впливають на якість управлінських рішень на етапі їх розроблення відносять: методичний рівень їх розробки; достовірність, об'єм, оперативність інформації, що використовується; рівень організації, механізації і автоматизації інформаційної роботи; час, необхідний для розробки відповідних управлінських рішень; компетентність особи, що ухвалює таке рішення; суб'єктивні чинники [105, с. 202-206].

Для забезпечення якості прийнятих управлінських рішень має бути приділена увага формуванню умов для їх прийняття органами публічної влади. Також слід ураховувати чинники, що впливають як на процес розробки, так і прийняття управлінських рішень.

Виділяють такі чинники, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки; рівень невизначеності, ризику конфлікту; час і мінливість навколишнього середовища; інформаційні обмеження; можливі негативні наслідки; взаємозв'язок і взаємозалежність управлінських рішень [105, с. 207].

Недосконалість процесів підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень в процесі стратегічного управління, спрямованих на розв'язання тих чи інших завдань, зумовлює підвищення ефективності та результативності публічного управління в Україні.

Від правильності вибору управлінського рішення в органах публічної влади багато чого залежить, в тому числі й як буде здійснюватися діяльність держави у різних сферах. Вибір оптимального управлінського рішення вимагає урахування характеру важливих існуючих проблем, які необхідно розв'язати на тому чи іншому рівні управління.

Поширення в органах публічної влади в Україні ідей та прийомів стратегічного управління стосується більше змін в організаційній структурі

управління, ніж діяльності керівників. Основними причинами ускладненого та уповільненого переходу до технологій стратегічного управління є: незадовільний стан сучасного механізму публічного управління як системи принципів, методів, а також стимулів (відсутні макроекономічні та галузеві орієнтири); нестабільна нормативно-правова база; невідповідність процесу публічного управління міжнародним стандартам; проблеми інформаційного забезпечення функцій управління (представники органів публічної влади зазначають, що вони не мають достатньої інформації та технічних засобів її обробки) [111].

Принципово важливим при прийнятті управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління є їх доцільність та спрямованість на розв'язання важливих завдань. Внаслідок різноманітності існуючих соціально-економічних та політичних процесів в Україні зростає значимість управлінських рішень та нових підходів до їх прийняття.

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року № 1001 приділяється увага розробленню методологій моделювання і прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів, окремих галузей та сфери діяльності на основі міжгалузевого балансу за системою національних рахунків, запровадження їх у прогнозування та обґрунтування управлінських рішень з питань регіонального розвитку [112].

Удосконаленню системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні приділено увагу у Державній стратегії регіонального розвитку до 2020 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385. Це має бути забезпечено завдяки упровадженню дієвого інформаційного забезпечення для визначення проблем регіонального розвитку, проведення аналізу та моделювання шляхів їх розв'язання як основи для розроблення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; оптимізації нормативно-правової бази

щодо формування системи стратегічних планових та прогнозних документів, процедури їх розроблення та реалізації на всіх рівнях управління; формуванню нормативно-правового та методологічного забезпечення щодо запровадження середньострокового планування на рівні місцевих бюджетів та проведення навчальних тренінгів для всіх учасників бюджетного процесу; упровадження європейської системи статистичної звітності на регіональному рівні; створення умов для співпраці регіонів України з європейськими організаціями та фондами, що опікуються політикою регіонального розвитку та її фінансовою підтримкою; фінансової підтримки регіонального розвитку в рамках програм міжнародної співпраці, зокрема за рахунок коштів Європейського Союзу у рамках Європейського інструменту сусідства, програм прикордонного співробітництва, інших міжнародних програм та донорів [113].

Розбудові ефективного багаторівневого врядування приділяється увага у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. Підкреслюється необхідність розбудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвитку управлінських навичок для прийняття рішень, що базуються на об'єктивних даних та просторовому плануванні. Вказується на важливість визначення потреб у даних з інформаційних джерел, які необхідні органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у процесі ухвалення рішень щодо реалізації державної регіональної політики, державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку; забезпечення інтегрування даних з інформаційних джерел для проведення моніторингу та оцінки розвитку регіонів та територіальних громад у єдину геоінформаційну систему; створення єдиної системи проведення статистичних спостережень та збору і подання інформації на рівні територіальних громад; забезпечення доступу органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до даних з інформаційних джерел з урахуванням вимог щодо захисту конфіденційності інформації для формування та моніторингу

регіональної політики; забезпечення підвищення кваліфікації фахівців, які проводять аналіз статистичних та просторових даних за допомогою сучасного програмного забезпечення, здійснюють розроблення рекомендацій для супроводження процесу планування, моніторингу та оцінки регіонального розвитку; запровадження системи багаторівневого моніторингу Цілей сталого розвитку [114].

Основними напрямками забезпечення якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління мають бути: приділення уваги формуванню умов для прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління; урахування чинників, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень; урахування доцільності та спрямованості управлінських рішень на розв'язання важливих завдань; удосконалення методів підготовки й прийняття управлінських рішень; запровадження нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Для прийняття оптимальних управлінських рішень має бути урахований їх багатоплановий характер, створені відповідні умови. Підвищенню ефективності управлінських рішень може сприяти забезпечення якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління. Вивчення найкращих практик, досвіду зарубіжних країн сприятиме прийняттю якісних управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління.

1.11 Проблемні аспекти управлінських рішень публічного адміністрування в Україні (Л. О. Мажник)

Сучасний світ публічного адміністрування має динамічний розвиток і якщо його розглядати як систему, що створена людиною та злагоджено

функціонує, то варто вносити певні зміни у склад та устрій цієї системи, бо виникає необхідність відповідним чином реагувати на ці зміни, щоб залишатися життєздатною гнучкою ефективною системою.

Оскільки Україна була та лишається унікальною державою зі своїми перевагами, багатствами та можливостями розвитку із демократичними задатками, вона має потребу вирішувати виникаючі проблемні питання на шляху до становлення специфічних нових обставин, що формують особливості управлінських рішень у публічному адмініструванні на сьогоднішній день.

Головною і важливою проблемою є той факт, що система лише формується та, разом з тим, зазнає нестримну потребу одночасно трансформуватися у процесі свого становлення, проте специфіка сфери застосування та рівня масштабу управлінських рішень вимагає створення зрозумілих правил функціонування системи.

Розглянемо основні поняття та категорії, щоб зрозуміти глибше специфіку означених проблем. Важливо зрозуміти відмінності визначень «публічне управління» та «публічне адміністрування», а також встановити чим вони відрізняються від «державного управління». Можна наводити тисячі визначень, проте сутність визначень все одно буде лишатись. Головна проблема та водночас особливість полягає у наявності специфіки сфери застосування [115].

Відповідно публічне адміністрування як і публічне управління мають своєю головною ознакою, що відрізняє їх від державного управління пріоритет публічного аспекту, оскільки державне управління хоча і носить публічний характер та спрямовано на забезпечення суспільних благ, проте лишає основним пріоритетом державотворення та систему управління, проте на більш масштабному та глобальному рівні, на рівні держави.

Варто зазначити, що загалом система управління на державному рівні як в Україні, так і поза її межами, дуже складна, а отже значно повільно змінюється, що суттєвою мірою являє собою складний аспект для її розвитку.

Мають бути створені такі інструменти та системи на державному рівні у публічному просторі, щоб мати можливості формувати швидкі реакції для задоволення потреби динамічних змін у процесі прийняття управлінських рішень.

Здійснюючи співставлення рівнів прийняття управлінських рішень, доходимо до висновку, що управлінські рішення громадяни щоденно приймають лише на мікро рівні, вирішуючи особисті та в цілому власні питання, проте базові управлінські рішення все ж приймають значно рідше та відбувається цей процес у публічній площині на державному рівні. Кому делегувати право приймати рішення під час виборів на регіональному рівні органів влади та під час виборів Президента, і складу представників Парламенту на державному рівні, громадяни вирішують значно рідше, оскільки посадові особи на місцях в органах влади змінюються не дуже часто та проміжки часу значні, щоб мати змогу проаналізувати чинки спеціалістів, що приймають управлінські рішення на місцях державних органів.

Історично першочерговим сформувалось розуміння поняття «державного управління» та «державної влади», проте це ствердження не можна вважати остаточним, оскільки теологи, філософи та історики продовжують дискутувати з приводу питання, які саме ідеї об'єднували багато століть тому людей у поселеннях. Створення державного інституту потребувало здійснення управлінського впливу безпосередньо на громадян та жителів населених пунктів, бо носило виключно соціальний характер, тому зазвичай обирали на посади в органи влади людей, які швидко та якісно приймають управлінські рішення, розуміють, які першочергові потреби суспільства варто вирішувати тощо.

Так і з'явилося розуміння з часом, що неминучий розвиток демократичних інститутів змінить сутнісне розуміння поняття державного управління на публічне управління, яке отримує більший прояв безпосередньо у функції адміністрування, що й породжує відповідний підхід до державного

управління та устрою, як складової демократичного інституту.

Розглядати особливості та різноманітні проблемні питання сфери управлінських рішень у публічному адмініструванні та державному управлінні варто з позиції трьох базових складових, які представляють собою основу відокремлених сфер застосування, зокрема: політика, соціальна площина та економіка.

Умовно їх можна розділити, проте за фактом у реальності це фізично здійснити не можливо, так як поняття взаємообумовлені та міцно інтегровані одне в одне.

З точки зору прийняття управлінських рішень для громадян першочергове буде виконання пріоритетів суспільних інтересів саме у соціальній сфері, проте досягти успіхів без застосування та використання належним чином економічної сфери – це буде вкрай важко здійснити.

Розглядаючи прийняття управлінських рішень на державному рівні пріоритет надається економічній сфері, оскільки наявність фінансового-економічного базису розвитку дозволить належним чином мати ресурси та інші можливості будувати гідну країну з відповідної якості умовами, задовольняючи самі вибагливі потреби членів суспільства.

Сфера політики виходить на пріоритетне місце у прийнятті управлінських рішень, коли рівень питань, що вирішуються значно підвищується, тобто на міждержавний рівень, коли варто відстоювати не тільки інтереси соціальних груп країни, а загалом цієї економіки країни, тому зазвичай пріоритет на перемовинах здійснюють не чиновники, а громадяни із активною громадянською позицією. Проте пріоритет концептуальної «боротьби» та певного «подолання» шкідливо впливає на інституційну систему функціонування як публічного, так і державного управління, тим, що постійно створюються нові перепони та перешкоди для розвитку самої інституційної системи прийняття управлінських рішень.

Визначимо предметне поле і проблематику теорії публічного управління.

Публічне управління (public administration), також «державне і муніципальне управління», у розповсюдженому розумінні на Україні інтерпретації являє собою наукову дисципліну, що має свої пов'язані, але відносно автономні дослідницькі області до яких відносяться:

державний менеджмент (public management), тобто операціональні та адміністративні аспекти функціонування державних органів, включаючи державну службу;

аналітики державних програм і політик (public policy), включаючи стратегічне планування, оцінку регулюючого впливу;

взаємодія держави і громадян (public affairs), включаючи лобізм і відносини бізнесу з державними і муніципальними органами (government relations, GR).

У цьому сенсі публічне управління можна визначити як систему кооперації державних, регіональних, некомерційних і змішаних структур, покликану забезпечити задоволення суспільних інтересів і рішення колективних проблем. Публічне управління, об'єднуючи діяльність державних, регіональних, неурядових (некомерційних) організацій, фактично представляє суспільно-державну систему реалізації загальнонаціональних і місцевих інтересів і виробництва суспільних благ. Звичайно, публічне управління має враховувати автономність особистості, залишаючи їй можливість самостійного вибору. Тому особливого значення набуває рівень зворотних зв'язків, громадський рівень виконання управлінських рішень, де інтерес представляють:

1) групи інтересів (різні громадські фонди, профспілки, етнічні, молодіжні та ін. організації з певними інтересами, парламентські лобі та ін.);

2) відносини безпосередньо з громадянами (оподаткування, законотворча та правозастосовча практика, підготовка і реалізація соціальних програм);

3) взаємовідносини з комерційними підприємствами (їх правове

регулювання, державно-приватне партнерство і т.д.). аналіз взаємин органів державного і муніципального управління з позначеними вище суб'єктами суспільних відносин виводить нас безпосередньо до політичної складової їх діяльності.

Оскільки публічне управління – це не тільки адміністративний, але й політичний процес, то його системне розуміння включає дії формальних та неформальних учасників (осіб, що приймають рішення), залучених до процесу прийняття і виконання рішень, і формальних та неформальних структур, створених для сприйняття і виконання цих рішень [116, с. 104]. Уряд разом з бюрократичним апаратом є найважливішими, але не єдиними акторами цього процесу. Останній включає також діяльність неурядових організацій, аналітичних мозкових центрів, релігійних лідерів, фінансових інститутів, політичних партій, груп інтересів і т.д.

У світовому суспільствознавстві спочатку існували і продовжують бути досить поширеними два основних підходи до розуміння місця і змісту науки публічного управління серед інших соціальних наук. Перший підхід визначає дану сферу гуманітарного знання як системне об'єднання концептів і дослідницьких інструментів, розроблених іншими науками, необхідне для рекомендацій практикам управління. Ще Г. Лассуелл, відзначаючи міждисциплінарну природу публічної політики, вважав за необхідне для раціоналізації публічного управління посилювати інтеграцію політичної науки з соціологією, економікою, правом і управлінням бізнесом, що дозволить підвищити точність аргументації. Дана позиція визнає громадське управління як деяку інтеграцію досягнень різних наук, то, що Лассуелл називав «policy sciences». З цієї точки зору публічне управління як самостійна наука не існує. Воно є професійною діяльністю управлінців в державних, муніципальних і неурядових організаціях, що використовують досягнення «policy sciences».

Другий підхід, визнаючи роль інших соціальних наук (політичної теорії, економіки, історії, соціології, юриспруденції), проте вважає, що вже приблизно

150 років існує відносно молода, але все більш впливова самостійна наука, яка має свій понятійний апарат, свої концепти, своїх теоретиків, здатна пропонувати практиці громадського управління свої рекомендації. Причому цей зв'язок з практикою є відмінною рисою науки публічного управління, коли теоретичне і експертне знання виступають в тісному зв'язку і орієнтуються на конкретні потреби державних, муніципальних і громадських організацій. Як писав гуру науки публічного управління А. Вілдавскі, експерт-дослідник завжди повинен говорити правду можновладцям про можливі альтернативи передбачуваного державного рішення, навіть якщо це може викликати неприйняття у осіб, що приймають рішення (ОПР). Для даного підходу типово поділ теоретичної області публічного управління як на загальні концепти наукового управління (теорія організації, теорії мотивації, адміністративна теорія), так і на специфічні концепції, орієнтовані саме на громадський сектор (теорія бюрократії, концепція «нового державного менеджменту», концепція «розумного регулювання», мережева концепція державного управління, теорія суспільного вибору та ін.).

Однак виділення предмета даної галузі знань ще не вирішує загальну проблему її ідентифікації. Прикордонне положення між теорією управління (менеджментом) і політичної теорією спочатку викликало певні труднощі при системному осмисленні публічного управління як залежною змінною від дій широкого кола акторів і впливу різноманітних суспільних процесів.

Визнаючи сам факт існування науки публічного управління, деякі дослідники виходять з так званого «Дженералістського» підходу, розглядаючи її як субдисциплін, включену в загальне теоретичне поле менеджменту (управлінської науки). Стверджується, що менеджмент як загальна теорія управління дає для публічного управління ключові концепти аналізу організацій та організаційної поведінки, без чого неможливо досліджувати питання публічного управління на мікрорівні (рівні організацій). Близька до цього ідея ряду авторів, які наполягають на міждисциплінарному характері

публічного управління, які включають політичний аналіз, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, інформаційний менеджмент та вивчення зовнішнього середовища. Іноді посилаються на дослідницьку традицію, закладену ще В. Вільсоном, який писав, що «державне управління знаходиться за межами власне політичної сфери. Питання державного управління не є політичними питаннями. Хоча політика і визначає завдання для органів управління, її втручання в процеси управління неприпустимо».

Суперечлива взаємозв'язок операціонально, адміністративної та політичної підсистем публічного управління показує, що в єдиному процесі державного і муніципального управління співіснують різні логіки вироблення орієнтирів, особливі механізми узгодження інтересів, мотивації акторів і стратегії вироблення позицій, альтернативи застосування цінностей і традицій, норм і стереотипів, правил і технологій владарювання. Сенс і специфіка публічного управління в тому, що дана категорія дозволяє уявити інститути та процеси політико-адміністративної системи як:

- 1) владні освіти, які мають безпосереднє відношення до існуючого політичного режиму;
- 2) управлінські інструменти, що володіють адміністративним потенціалом регулятивного впливу;
- 3) підсумок компромісів і зіткнень коаліцій, зацікавлених в державних рішеннях груп.

Дійсно, добре відомо, що в класичній теорії державного управління довгий час панувала дихотомическая концепція «політика – управління». Але в сучасному публічному управлінні тезу про протиставлення політичного і адміністративного, обґрунтований В. Вільсоном і розвинений Ф. Гуднау і їх послідовниками, не має великої кількості прихильників. Як відзначають Д. Шафрітц і А. Хайд, «політико-управлінська дихотомія втратила свою життєздатність під час політики Нового курсу і в період війни, коли було практично неможливо застосувати до державного управління вільні від

оціночних суджень адміністративні процеси».

В сучасних умовах критика організаційного детермінізму в публічному управлінні особливо яскраво представлена з позиції неоінституціоналізму. Його видатні представники Дж. Марч і Дж. Олсен в своїй програмній статті в середині 80-х підкреслювали обмеження спроб при вивченні дій політичних акторів абсолютизувати мікрораціональні фактори. Д. Кеттл конкретизував цю позицію на прикладах діяльності держапарату, показуючи неправомірність оцінки її ефективності, абстрагуючись від цілей державної політики. Звідси, зокрема, випливає багатозначність ключової проблеми підзвітності бюрократії. Вивчення легітимності, ефективності та підзвітності політико-адміністративної діяльності акторів публічного управління дозволяє всебічно показати сенс і зміст управлінських стратегій держави. Ці стратегії впливають з особливостей цілей діяльності державних структур. Тому вивчення публічного управління тісно стикається з дослідженнями з теорії політики, політичному аналізу, етики, політичної філософії, конфліктології, політичного прогнозування та ін. Крім того, важливо підкреслити, що публічне управління – це, перш за все, вплив владне, політичне, яке має правову обумовленість, а в реалізації – силу державного апарату, володіє засобами примусу.

Відзначивши, що зближує публічне управління з іншими політологічними субдисциплін, потрібно також виділити відмінності.

Як правило, вказують на три специфічних ознаки:

1) проблематика даного наукового напрямку охоплює найбільш актуальні питання політико-адміністративної практики;

2) пряма включеність в процес розробки державних рішень означає нормативну заданість досліджень, коли прямо визначається базова роль цінностей, поділюваних дослідником;

3) наукові дослідження найбільш тісно пов'язані з експертизою і тому займаються питаннями, що потрібно робити, а не тим, що має бути.

І загальні, і відмінні риси в зв'язці політичної теорії – теорії державного

і муніципального управління були практично проявлені в останній третині двадцятого століття, коли на публічне управління зробили серйозний негативний вплив розчарування, пов'язані з цілою низкою провалів державної політики у багатьох країнах. Як наслідок, були розпочаті радикальні реформи державної та муніципальної служби практично у всіх розвинених країнах, часто без будь-якого серйозного теоретичного обґрунтування.

Спочатку адміністративні реформи посилили увагу до операційно-адміністративної складової публічного управління, що знайшло відображення в появі концепції «Нового державного менеджменту» (new public management, NPM). NPM привернув увагу до непослідовності і суперечливості бюрократичної моделі, на основі якої будувалася адміністративна діяльність держави. NPM представив принципово інше, в порівнянні з класичним, розуміння державного управління. По-перше, в даній концепції держава виступає як інститут, що забезпечує виробництво і надання певних послуг. По-друге, державні інституції мають створювати необхідні рамки для процесів громадської активності та спонукати громадян до самостійного вирішення проблем. По-третє, держава координує на основі встановлених правил соціальну і економічну діяльність. І по-четверте, держава виробляє роботи і послуги для суспільства тільки в тому випадку, якщо це диктується, наприклад, питаннями безпеки і якщо держава може це зробити з меншими витратами, ніж інші актори. Тим самим NPM виходив з безумовного визнання пріоритету громадського (недержавного) сектору: якщо будь-які функції можуть виконати недержавні органи, держава не повинно втручатися.

Після появи концепції NPM бюрократична модель контролю і підзвітності з її принципами ієрархії та поділу внутрішніх і зовнішніх функцій вже більше не розглядалася як певна аксіома. Дослідники публічного управління висунули на перший план вивчення комунікацій, зв'язків і взаємодій між менеджерами державних, приватних та громадських організацій, оскільки саме в цій сфері приймалися реальні рішення і

здійснювалися управлінські функції. В результаті увага перемістилася з економічності і ефективності в напрямку цілей і цінностей залучених до процесу реформ акторів.

Після початкових захоплень успіхами NPM, перш ніж в англосаксонських країнах (Н. Зеландія, Австралія, Великобританія, Канада), було виявлено досить серйозні слабкості даної концепції. Критики експансіонізму менеджменту в публічне управління відзначали, що в державних структурах в якості критерію поряд з ефективністю виступає соціальна справедливість, що має ціннісну природу, що виходить за рамки менеджменту комерційних організацій.

Як підкреслював Дональд Кеттла, даючи оцінку підсумкам адміністративної реформи в США та інших, в тому числі постсоціалістичних, країнах, неможливо розглядати виникають в рамках трансформації адміністративних процесів публічного управління проблеми поза ними політичного контексту. Причому ці проблеми Д. Кеттла пов'язує з відставанням теорії публічного управління, коли ініціатива проведення реформи прийшла від менеджерів приватного сектора, нав'язали ОПР своє розуміння цільової функції державного управління (ідеї сервісного держави) при ігноруванні широкого спектру соціальних та політичних цілей.

Реформи державного управління в розвинених країнах супроводжувалися великою кількістю публікацій і досліджень, що проводяться в рамках політико-управлінського аналізу. Дана субдісципліна об'єднала в собі мікроекономіку, політологію, державні фінанси, теорію систем і інші суспільні науки з метою формування міждисциплінарного уявлення про те, яким має бути державне управління, як воно повинно визначати суть і викликати зміни державних програм, і як повинна здійснюватися оцінка його впливу і результатів. Вплив політико-управлінського аналізу в університетському середовищі полягало в тому, що навчальні заклади в розвинених країнах все частіше пропонували спеціальність «Публічна

політика» поряд з традиційним дипломом магістра за спеціальністю «Публічне управління» (MPA). Кілька великих факультетів державного управління в американських університетах були навіть перейменовані в факультети публічної політики та менеджменту («Public policy and management»). Після періоду становлення як області знань зараз вона є предметом досліджень, якому присвячені солідні журнали (Policy studies review, Policy studies journal, The journal of policy analysis and management і багато інших); проводяться великі конференції, де обговорюються проблеми державної політики, питання методології та події, що відбуваються в цій галузі.

Сучасний підхід до публічного управління пред'являє до професійної підготовки цивільних службовців вимоги, пов'язані з розвитком їх аналітичних здібностей. Теорія публічного управління може допомогти в цьому, формуючи навички прогнозування наслідків управлінських рішень, а також ефективної участі в процесі прийняття рішень.

Тим самим публічне управління з'єднує політичну науку і практичний менеджмент, дозволяючи забезпечити захист від некомпетентності. Але для впровадження аналітичного підходу в практику публічного управління необхідні певні передумови. По-перше, наявність професійних експертів-аналітиків, що володіють відповідними ідеями. По-друге, освоєння базових теоретичних концепцій. По-третє, бажання ЛПР використовувати аналітичний підхід на практиці. По-четверте – добре організований процес планування, що дозволяє прогнозувати майбутнє і оцінювати наслідки прийнятих рішень.

У минулому столітті було широко поширено таке уявлення про публічне управління, де відводиться центральне місце при розробці політичного курсу державі, тобто політикам, які займали виборні посади, і акцентували увагу на інструментах розпоряджень і контролі виконання. Відповідно до сучасного підходу до публічного управління, формування політичного курсу характеризується договірними відносинами. При такому підході

стверджується важливість політичних інститутів, відзначається зростання значення принципу довіри до політичному курсу. Класична політико-адміністративна дихотомія, коли політики відповідальні перед громадянами завдяки виборам, а держслужбовці відповідальні перед своїм політичним начальством, не забезпечує достатньої підзвітності, щоб говорити про голосному і орієнтованому на суспільні інтереси демократичному управлінні. З'являється нова формула, згідно з якою держслужба відповідальна як перед політиками, так і перед громадянами, яким служить. Однак така система здатна інституціолізованої тільки при взаємній довірі всіх зацікавлених сторін.

Довіра держави, громадян і бізнесу як ключовий елемент сучасного функціонування владно-управлінських відносин було використано при розробці концепції «керівництва» (governance), яка розглядається як подальший розвиток ідей нового державного менеджменту, що дозволяє з'єднати політичну підзвітність концепції політикоадміністративної дихотомії і ефективність менеджеризму.

Поняття «керівництво» відтіняє значимий аспект в управлінні громадськими справами за допомогою налагодження мережі партнерських відносин, а не звичайного адміністрування. При цьому саме держава бере на себе ініціативну функцію співробітництва, стаючи партнером формується кооперації, а не традиційно домінуючим і владним інститутом, нав'язує свій стандарт діяльності. На противагу ідеї державного управління як ієрархічно організованої системи концепція «керівництва» пропонує новий тип управління, основою якого є мережеві структури взаємодії державних, приватних та громадських організацій.

Даний концептуальний напрямок, в основі якого лежить поняття «політична мережа» (policy network), стало популярним і впливовим серед теоретиків державного управління. Концепція політичних мереж має в підставі ту ж ідею, що і новий державний менеджмент: сучасної держави не вдається забезпечити задоволення суспільних потреб, а тому є нагальна потреба

замінити ієрархічне адміністрування на нову форму управління. Але якщо NPM в пошуках нових підходів робить акцент на ринковій економіці, то теорія політичних мереж ставить в центр аналізу комунікативні процеси постіндустріального суспільства і демократичну практику сучасних держав. Для виробництва суспільних благ держава все більше і більше залежить від інших акторів і субсистему; в цій ситуації взаємозалежності між громадськими та приватними акторами ні ієрархія, ні ринок не є ефективними структурами для координації інтересів і ресурсів різних акторів, включених в процес виробництва політичних рішень; як результат, домінантною моделлю управління стають політичні мережі. Політичні мережі відрізняються різноманітністю механізмів управління, що включають не тільки державні та недержавні політичні структури, але і бізнес, а також сукупність різних елементів громадянського суспільства різних рівнів – від міжнародного до локального. Таким чином, мережі управління можуть складатися з ряду різних різнорівневих інститутів, що об'єдналися для вирішення якоїсь конкретної управлінської задачі.

Мережевий підхід [117] до державного управління є не тільки відображенням суперечок, які ведуться між представниками різних управлінських теорій, але і відповіддю на зміни умов, в яких здійснюється управління суспільними процесами. Дійсно, екологія публічного управління за останні десятиліття істотно змінилася, що змушує шукати нові моделі управління крім ринкових та ієрархічних. Пліуралізація громадських структур, складність взаємовідносин між різними групами населення, високий рівень суспільних потреб і очікувань, зростання масштабу невизначеності і ризику, глобалізація світової економіки і розвиток соціальних мереж, інформатизація суспільства, падіння довіри населення до урядів і державним органам управління в цілому – все це і багато іншого призвело до перегляду традиційних управлінських підходів. Причому, на відміну від нового державного менеджменту, мережева концепція не применшує, а, навпаки,

підкреслює роль і особливості публічної сфери.

З позицій цієї моделі «якісне» державне управління (good governance) визначається аж ніяк не силою держави, орієнтованої на виконання прийнятих рішень, а його здатністю створювати і підтримувати мережеві структури, в рамках яких воно спільно з приватними особистими і груповими інтересами виробляє ефективну систему управління суспільством всередині і поза державними кордонами. Тим самим змінюються не тільки форми, а й сам спосіб формування стратегії державного управління. У підсумку втрачає сенс класичний варіант трактування «якісного» державного управління.

Одночасно в рамках цієї моделі неактуальна завдання формування інститутів керованості в тому вигляді, як вона існує для транзитних держав. Мережева модель державного управління – це модель партнерських відносин держави і суспільства, що пройшли етап модернізації. Звідси мережева модель часто називається «управління без уряду» (governance without government).

П. Джон і А. Коул підкреслюють, що поняття «керівництво», що означає політичний вплив через дифузні мережі виробників рішень, замінює собою поняття «уряд» як здійснення інституційної влади. Подібне управління відрізняється як від адміністрування, при якому джерелом політичних рішень виступає виключно політичне керівництво, так і від ринкової (менеджеріальної) моделі з її акцентом на контрактних відносинах, де кожен учасник намагається максимізувати свою вигоду.

У підсумку слід зазначити, що мережева модель публічного управління намагається дати відповідь на виклики глобалізації та децентралізації. За допомогою численних інститутів обміну ресурсами, інформацією, узгодження політики і рішень вона показує нові форми комунікації громадян з політичним керівництвом держави і державними службовцями, а отже – нові форми контролю, підзвітності та механізми узгодження інтересів.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах (С. І. Плотницька)

Актуальним завданням сьогодення є досягнення сталого рівня економічного зростання в усіх сферах соціально-економічної діяльності суспільства через формування і подальший розвиток різноманітних бізнесових структур в економіці країн. Під бізнес-структурою розуміємо структуру, діяльністю якої є раціональне використання факторів виробництва для створення якісно нового продукту, а також отримання прибутку, використання засобів технічного прогресу, що пов'язано з виникненням безлічі різних ризиків, при цьому відповідальність повністю покладена на економічно самостійних приватних осіб або організацій, які створили таку структуру.

Ефективне функціонування бізнес-структур безпосередньо пов'язано з процесом розробки, прийняття і реалізації топ-менеджментом управлінських рішень. Більш того, управлінські рішення є ключовим фактором розвитку бізнес структур, адже саме управлінські рішення формують напрямки діяльності організації. Процес прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, досвіду та часу. З іншого боку, він передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього механізму бізнес-структури.

Роль управлінських рішень істотно зросла з розвитком науково-технічного прогресу так як значно розширює можливості менеджерів різного рівня і підвищує швидкість та якість прийняття управлінських рішень з одного

боку, а з іншого – підвищує обґрунтованість прийнятого рішення, його оптимізацію і ефективність.

В ринковій економіці будь-яка бізнес-структура самостійно розробляє стратегію свого розвитку та приймає рішення щодо забезпечення необхідного інструментарію для її реалізації, що сприяє зростанню відповідальності за якість та своєчасність прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим, пред'являються високі вимоги до рівня управлінського персоналу, так як саме від результатів його діяльності залежить як ефективність процесу управління, так і загалом результативність діяльності бізнес-структури. Все вищенаведене дає змогу стверджувати, що вивчення природи процесу формування та прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним та важливим напрямком наукових досліджень.

Проблематика прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розроблення, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них доцільно виділити наукові нароби І. Ансоффа, В. Василенка, В. Герасимчука, Р. Гріфіна, А. Загороднього, Є. Крикавського, М. Мескона, Г. Осовської, В. Отенка, М. Портера, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Н. Чухрай, А. Шегди, В. Юкаєвої та ін. Науковцями досліджено сутність, принципи процесу прийняття управлінських рішень в загальній системі управління бізнес-структурами, класифікацію управлінських рішень, а також переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських рішень: класичної, поведінкової, ірраціональної моделей; застосування інтуїтивної та раціональної технології прийняття рішень, їх недоліки та переваги, склад та зміст їх етапів тощо.

Сучасне ринкове середовище, що характеризується активізацією конкурентної боротьби та підвищенням соціальних стандартів, вимагає від менеджменту підприємства застосування науково обґрунтованого підходу до управління підприємством. В цьому контексті важливим науковим завданням постає дослідження природи і сутності управлінських рішень.

Таким чином, завданням даної роботи є дослідження сутності, місця і ролі управлінських рішень в системі управління бізнес-структурами.

Об'єктом дослідження виступає процес прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах.

Проблематика прийняття рішень має фундаментальний характер, оскільки визначається роллю, яку відіграють рішення у будь-якій сфері людської діяльності [118]. Дослідження цієї проблеми належить до міждисциплінарних, оскільки вибір способу дії – це результат комплексного погодження різних аспектів: економічного, соціального, інформаційного, політичного, психологічного, організаційного, технологічного, логічного [119].

Визначення дефініції «управлінське рішення» пов'язано із синтезом цих двох понять: когнітивним наповненням категорій «управління» і «рішення» – з одного боку, та їх синтаксичним поєднанням – з іншого.

Дослідженню категорії «управління» присвячені численні роботи вітчизняних і закордонних дослідників, таких як Р. Акофф, О. Віханський, Л. Горшкова, П. Друкер, В. Зігерт, О. Кузьмін, О. Мельник, М. Мескон та багато ін. Вважається, що перший науковий інтерес до управління як до наукової категорії й самостійної області дослідження пов'язаний із прізвищем У. Тейлора та його публікацією «Принципи наукового управління», що побачила світ у 1911 р. [120].

Розглядаючи управління в єдності різних підходів, вітчизняний науковець І. В. Сіменко підкреслює, що змістовний підхід трактує управління саме як процес прийняття управлінських рішень. На основі цього дослідник визначає управлінські рішення як невід'ємну складову внутрішнього середовища організації, що обумовлюється її структурою, цілями та завданнями, а також системою цінностей організації, – з одного боку, а також відображають компетентність менеджменту вибирати найбільш доцільний варіант з існуючих альтернатив – з другого. Адже саме управлінські рішення у

підсумку визначають ефективність управління бізнес-структурою [121]. Виходячи з вищенаведеного, можемо визначити управлінські рішення як засіб впливу керуючої системи на керовану, що й обумовлює їх ключове значення в загальній системі менеджменту бізнес-структур.

В той же час слід відмітити, що сучасне бачення сутності управлінських рішень нерозривно пов'язане із виникненням, розвитком і становленням теорії прийняття рішень (decision theory), яка сформувалася на підставі наукового менеджменту. Вперше моделі прийняття управлінських рішень згадуються американським економістом – першим лауреатом Нобелівської премії із психології – Саймоном Гербертом. Саме він зазначав, що прийняття рішень є сутністю процесу управління, а прогрес у сфері менеджменту можна забезпечити навчаючи керівників методам прийняття раціональних рішень, а не намагаючись винайти будь-які ідеальні організаційні структури [122].

Загальноновизнано, що термін «прийняття рішень» з'явився в 30-ті роки ХХ століття і використовувався у працях американських вчених, таких як Ч. Бернارد, Е. Стін, Г. Саймон та інші для характеристики децентралізації соціальних та організаційних процесів. При цьому процес прийняття рішення загалом зводився до вирішення оптимізаційної задачі [122].

Таким чином, в загальному випадку під рішенням розуміємо результат розумової діяльності людини, що призводить до будь-якого висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розробка будь-якої дії або вибір дії з набору альтернатив та його реалізація.

Рішення виступають основними управлінськими обов'язками менеджменту бізнес-структури. Бізнес-структури, що досягають успіху, здатні перевершити своїх конкурентів, з точки зору прийняття управлінських рішень, принаймні в наступних трьох аспектах: вони приймають більш правильні, виправдані рішення; вони приймають рішення швидше; вони більш успішно реалізують прийняті рішення.

Багато дослідників є прихильниками підходу, за яким управлінське

рішення трактується як директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що базується на аналізі ситуації і містить програму досягнення мети [123].

Досліджуючи процес прийняття управлінських рішень, науковці відзначають, що «...немає ніяких сумнівів в тому, що прийняття рішень є найважливішим видом діяльності, що виконується менеджерами в ділових організаціях всіх типів і на будь-якому рівні» [124]. Це той самий вид діяльності, який найкраще характеризує поведінку менеджерів і який відрізняє менеджмент від іншої соціальної діяльності людини. Прийняття рішень є основною функцією та обов'язком менеджерів. Підтримують цей погляд щодо важливості прийняття рішень в управлінській діяльності й інші дослідники: «найважливішою якістю будь-якого менеджера повинна бути його готовність і навіть прагнення приймати важливі і дуже часто важкі рішення» [125].

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що прийняття рішень, як і обмін інформацією, – це складові частини управлінської праці. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління, воно пов'язано з усіма учасниками і аспектами управлінської діяльності і є його вершиною. З усіх управлінських обов'язків, що виконуються підприємцями і менеджерами, акт прийняття рішень не має собі рівних за своєю значимістю.

Ухвалення управлінського рішення – одне з основних рішень в технологічному циклі управління. Управлінське рішення приймається повноважним лінійним керівником в межах наданих йому прав, норм чинного законодавства і вказівок вищих органів управління.

Об'єктами управлінських рішень в бізнес-структурах виступають види їх діяльності [126]:

- технічний розвиток;
- організація основного і допоміжного виробництва;
- управлінська діяльність;
- маркетингова діяльність;

- економічний і фінансовий розвиток;
- організація заробітної плати і преміювання;
- соціальний розвиток;
- бухгалтерська діяльність;
- кадрове забезпечення.

Розмаїття видів управлінських рішень обумовлює доцільність їх класифікації, яка можлива за різними ознаками, наприклад [127]:

- за часом управління (стратегічні, тактичні, оперативні);
- змістом керованого процесу (соціальні, економічні, технічні тощо);
- рівня участі персоналу (індивідуальні, корпоративні).

Контроль і аналіз результатів не обмежуються тільки вибором найбільш доцільного цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що базуються на аналізі ситуації і містить програму досягнення мети.

Процес прийняття управлінських рішень майже завжди формалізований і обов'язково включає проблему, мету, альтернативи і відповідальність за прийняті рішення.

Вибір мети – найбільш відповідальний етап в процесі вироблення і прийняття управлінських рішень. Відповідно до обраної метою формуються стратегія і тактика розвитку організації, розробляються прогнози і плани дій, оцінюються результати рішень і вжитих заходів. Іншими словами, мета є тим стрижнем, навколо якого формується управлінська діяльність.

Найбільш обґрунтованими є управлінські рішення, що приймаються на основі математичних розрахунків, якщо це можливо. Але частіше керівник не в змозі проаналізувати і чітко осмислити інтуїтивно прийняте рішення [128; 127]. Тут корисно застосування логічної схеми, комплексно використовувати нормативні та дескриптивні моделі: побудова комплексних моделей обґрунтування рішень, що поєднують застосування взаємодоповнюючих методів структуризації, характеристизації та оптимізації; поєднання формальних і неформальних методів обґрунтування рішень, які передбачають широке

використання експертних оцінок і людино-машинних процедур підготовки та прийняття рішень.

У підприємницькій практиці існують різного роду обмеження, що перешкоджають ефективному прийняттю управлінських рішень: звуження повноважень членів організації, нестача фінансових коштів, недостатня кількість працівників потрібної кваліфікації тощо. Для альтернативного варіанту вибору управлінського рішення керівнику необхідно визначити стандарти його оцінки, так звані «критерії прийняття рішень».

Виділяють п'ять основних ознак, що характеризують управлінське рішення (рис. 2.1).

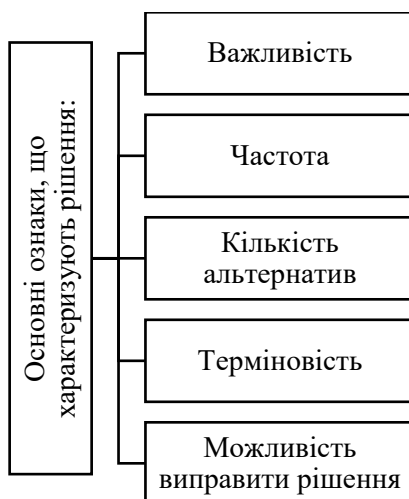


Рисунок 2.1 – Основні ознаки, що характеризують рішення [129]

Важливість визначається розміром очікуваного прибутку (або збитку). Частота – одні рішення приймаються раз в житті, інші – щодня. Терміновість – питання потребує негайного вирішення або може чекати тривалий час. Можна виправити – одні рішення можна легко скоригувати, інші ж – або непоправні, або їх виправлення пов’язано зі значними витратами. Кількість альтернатив – часто зустрічаються проблеми, що передбачають лише два можливих рішення (так / ні, купити / не купити), але бувають ситуації, коли доступна безліч альтернатив.

Фахівці виділяють два основних рівня прийнятих рішень: індивідуальний (характеризується внутрішньою логікою самого процесу) і груповий (інтерес зміщується в бік створення середовища навколо процесу прийняття рішення за допомогою спеціально створюваних команд з груп фахівців різних сфер діяльності) [130].

Прийняття рішень в такій групі призводить до появи певної лінії поведінки виконавців і менеджерів. Будь-яка колективна творчість базується на індивідуальних розумових процесах, розроблені рішення надалі спільно оцінюються і порівнюються.

Групове рішення переважає індивідуальне в таких випадках [131]:

- з етичних міркувань рішення не можна приймати кулуарно;
- для прийняття рішення корисна незалежна експертна оцінка;
- керівник не може сам запропонувати альтернативні рішення в достатній кількості тощо.

Групове прийняття управлінських рішень має і негативні прояви:

- поява конформізму і «групової одностайності»;
- надмірний оптимізм і ілюзія незалежності колективу; колективне стремління «змітати на шляху» всі заперечення, протилежні думці більшості;
- безумовна віра в прийняті колективом принципи, відкритий тиск на «інакомислячих», одностайність за принципом «переважної більшості» тощо.

Щоб уникнути цих негативних наслідків і появи «групової одностайності» керівнику доцільно заохочувати різні думки і «не придушувати» голос меншин; краще займати нейтральну позицію і зберігати неупередженість.

Градацію прийнятих рішень за чисельністю альтернатив можна представити в такій формі:

- 1) бінарне рішення (є дві альтернативи дії: «так» чи «ні»);
- 2) стандартне рішення з невеликою кількістю альтернатив;
- 3) багатоальтернативність рішення (дуже значна, але кінцева кількість

альтернатив);

4) безперервне рішення, за якого вибір проводиться з нескінченної кількості станів безперервно змінюваних керованих величин.

У процесі виявлення та обмеження альтернатив необхідно враховувати:

- взаємовиключення альтернатив;
- забезпечення одних і тих же умов опису альтернатив;
- повноту сукупності альтернатив.

Створення та ефективне функціонування таких процесів вимагає значних фінансових витрат і творчого підходу; значні обсяги інформації обумовлюють застосування сучасних комп'ютерних технологій.

Проведений аналіз свідчить про значне розмаїття підходів до визначення етапів і стадій процесу прийняття рішень. Нам найбільш імпонує підхід, викладений І. В. Сіменко, який є і не перевантаженим, і в той же час змістовним [132]. Науковець розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття та реалізації. На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівнях, що включає пошук, збір і обробку інформації, а також виявляються і формулюються проблеми, що потребують вирішення. На стадії прийняття рішення на основі різноманітних розрахунків проводиться розробка і оцінка альтернативних рішень і напрямів дій; відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення за певних умов. На стадії реалізації рішення приймаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату (рис. 2.2).

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому мета управлінської діяльності – знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

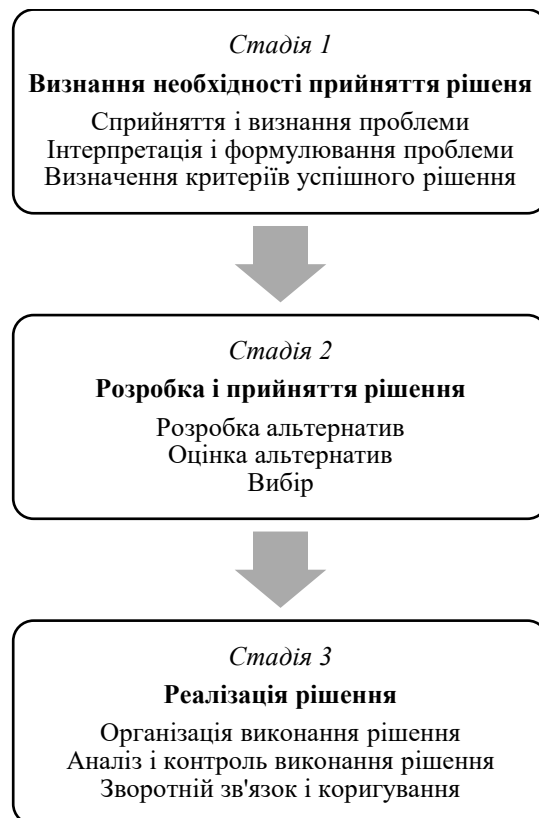


Рисунок 2.2 – Процес прийняття управлінського рішення в бізнес-структурах [125, 132]

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, прийнятими на основі економічного аналізу та багатоваріантного розрахунку, і інтуїтивними, які хоча і заощаджують час, але мають більш високу імовірність помилок.

Отже, процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає послідовність виконання трьох етапів. Його результатом є управлінське рішення, спрямоване на внутрішнє (об'єкти: місія і стратегія компанії, мета і задачі керованої системи, структурні елементи системи управління, бізнес-процеси, ресурси та їх потенціал) або зовнішнє середовище (керовані об'єкти впливу) для досягнення певного результату.

У процесі прийняття управлінських рішень всі керівники стикаються з проблемами, що призводять до тих чи інших помилок. Для визначення проблем, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень, необхідно

провести ситуаційний аналіз в бізнес-структурах, виділити найбільш поширені і критичні помилки керівництва і розробити оперативні та стратегічні рішення щодо усунення виявлених проблем з метою підвищення ефективності всієї підприємницької діяльності бізнес-структури.

Проблема – це невідповідність фактичних або прогнозованих значень параметрів керованої системи цілям управління. До її виникнення можуть привести три причини:

- 1) відхилення фактичних параметрів від цільових;
- 2) можливості такого відхилення в майбутньому в разі неприйняття будь-яких превентивних заходів;
- 3) зміна цілей управління.

Існують різні типи проблем. Для цілей дослідження використаємо класифікацію проблем, запропоновану Г. Саймоном, згідно з якою всі проблеми поділяються на три групи [122]:

- 1) добре структуровані або кількісно сформульовані, в яких суттєві залежності виявлені настільки добре, що вони можуть бути виражені числами або символами;
- 2) слабо структуровані або змішані, що містять як якісні, так і кількісні елементи, причому якісні, малодосліджені чи майже зовсім невизначені сторони проблеми домінують;
- 3) неструктуровані або якісно виражені, що містять лише опис найважливіших ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі.

Наведена класифікація не є усталеною, а деякі проблеми з часом змінюють свою приналежність до певної групи, але вона допомогла нам виявити і класифікувати проблеми розробки і реалізації управлінських рішень в бізнес-структурах за чотирма класифікаційними ознаками (рис. 2.3).

Тобто у більшості випадків управлінське рішення – це результат ситуаційного аналізу, прогнозування та вибору оптимального варіанту,

розробки конкретного плану заходів, спрямованих на досягнення поставленої менеджером мети.



Рисунок 2.3 – Класифікація проблем розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень в бізнес-структурах

На етапі постановки проблеми ефективність управлінських рішень багато в чому визначає цілепокладання. Бізнес-структура в залежності від свого стану, навколишнього середовища, а також ступеня адаптації до зовнішніх умов може перебувати в стані стабільної діяльності, економічного зростання, сталого спаду виробництва або кризи. У відповідності з різними стадіями життєвого циклу, в яких може перебувати бізнес-структура, можемо виділити три основні групи стратегічних цілей:

– пов'язані з ростом (наприклад, збільшення вартості компанії, прибутковості або частки ринку);

– забезпечують максимум стійкості (розвиток на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності за умов допустимого рівня ризику);

– пов'язані зі «скороченням» (скорочення витрат, виживання).

Цілі будь-якої бізнес-структури істотно пов'язані із задоволенням потреб споживачів. Цілі бізнес-структур (за винятком корпоративних структур) мають обмежений часовий горизонт.

У процесі економічної діяльності суб'єкта підприємництва спостерігається ефект масштабу: стійкість бізнес-структури визначається не простою кількістю спеціалізованих елементів, які можуть зруйнуватися одночасно, а універсальними елементами, здатними взаємно компенсувати втрачені функції.

Розвиток часто бізнес-структури часто направлений на спеціалізацію окремих елементів суб'єкта підприємництва. Однак просте збільшення кількості однакових елементів в організації не завжди підвищує її адаптивні можливості. Чим більше в системі складних і довгих каналів зв'язків, тим вище ймовірність їх руйнування. Тому зростання складності повинно супроводжуватися підвищенням надійності елементів і зв'язків.

Тривалий життєвий цикл суб'єкта підприємництва не гарантує його захисту від руйнації. Ця характеристика забезпечує лише варіативність поведінки. За сучасного динамічного розвитку скорочення життєвого циклу суб'єктів підприємництва дозволяє їм швидше адаптуватися в умовах ринку. Таким чином, різноманітність функцій дозволяє чинити опір катастрофам.

Можна зробити висновок, що стійкість бізнес-структур забезпечується наступними факторами [133]:

– міцністю зв'язків між елементами (механізм найкраще працює в неживих організаціях);

– надмірністю взаємозамінних елементів і зв'язків (використовується в живих і неживих організаціях);

- регенерацією втрачених частин (прерогатива живих організацій, але зустрічається і в кристалічних агрегатах);
- різноманітністю адаптивних реакцій (живі організації);
- наявністю системної пам'яті (досвід минулого, ознаки розуму, інтелекту. Системної пам'яттю володіють абсолютно всі системи).

Ці ознаки обов'язково повинні враховуватися при прийнятті управлінських рішень.

Аналіз управлінської діяльності показує, що в прийнятті управлінських рішень суб'єктами підприємництва найчастіше переважають одномоментні, короткострокові цілі (відповідно, прості, розраховані на 1-2 роки) [134]. Але за такий час практично неможливо розробити і реалізувати більш комплексні, важливі цілі розвитку; як наслідок, ми спостерігаємо уповільнення розвитку. Формування суб'єктами підприємницької діяльності інноваційно-технологічного потенціалу для задоволення потреб свого економічного розвитку практично не відбувається.

Основні проблеми вітчизняних бізнес-структур – це низька конкурентоспроможність продукції (низька якість, висока собівартість), низький рівень технологій, відсутність фінансових ресурсів тощо [136]. Частина бізнес-структур усвідомлює дані проблеми і робить кроки до їх вирішення.

Однією з основних причин цієї ситуації є наявність у переважній більшості обстежених бізнес-структур систем управління, близьких за основними рисами до сформованих в період 90-х рр. минулого століття. Для систем управління часів 1990-х рр. характерна орієнтація на виживання за будь-яку ціну. На основі подібних систем практично неможливо ставити такі цілі розвитку, як значне зростання продуктивності праці, випуск і реалізація конкурентоспроможної продукції, створення серійних інноваційних виробництв тощо. Ці цілі більшість вітчизняних бізнес-структур і не ставить. Проте, саме такі цілі повинні виходити на перший план на етапі модернізації

економіки країни – від виживання до повноцінного випереджаючого розвитку.

Дослідження практик прийняття управлінських рішень у вітчизняних бізнес-структурах показало, що в цій галузі існують певні проблеми і для їх вирішення необхідно сформулювати новий методологічний підхід, що дозволяє досягти мети в умовах невизначеності. Наукова обґрунтованість управлінського рішення вимагає комплексного врахування дійсності, знань про осіб, які приймають і реалізують управлінські рішення. Однак різні науки, розвиваючись в певних предметних межах, не можуть забезпечити необхідну комплексність, що спонукає до пошуку нових методологічних підходів.

2.2 Організаційні зміни в контексті прийняття якісних управлінських рішень (М. А. Магомедова)

Висока динаміка сучасного економічного простору ставить перед підприємствами завдання ефективно та швидко реагувати на зміни. Для цього керівництву необхідно приймати складні рішення щодо адаптації структури, компетенцій, продукції та послуг до вимог оточення, що постійно змінюються. В загальному розумінні цей процес можна назвати організаційними змінами.

Важливість управління організаційними змінами обумовлена низкою причин. У. Ротвел та Р. Суліван виокремлюють чинники, що у найбільшій мірі впливають на цей процес: зміни технологій, спричинені науково-технічним прогресом; посиленням глобалізаційних тенденцій, які виражаються у швидкій поставці товарів по всьому світу і транснаціональному веденні бізнесу; постійне зменшення витрат, яке здійснюється підприємствами за рахунок ведення он-лайн бізнесу та управління операційними витратами; підвищення швидкості змін на ринку, що змушує боротися з конкурентами за право швидко задовольняти мінливі потреби споживачів; підвищення важливості інтелектуального капіталу, який дозволяє формувати креативні здібності щодо

нового бізнесу, нових продуктів, послуг та ринків та збільшення ступеню і масштабів змін [137].

Етимологія категорії «організаційні зміни» є складною та багатозначною. Для отримання ґрунтовної та всеохоплюючої дефініції даного поняття необхідно дослідити сутність категорії «зміни». Під змінами одночасно можна розуміти і налаштування, і адаптацію і трансформацію [138]. П. Коллоретт, Г. Делісле, Р. Перро [139] розглядають зміну як перехід з одного стану в інший, який спостерігається в навколишньому середовищі і має відносно постійний характер.

Л. Беланжер [140] в свою чергу визначає зміни з точки зору дисбалансу як перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним і очікуваним зі сторони зацікавлених сторін. Таким чином, зміни можна розглядати як джерело більш або менше комфортного, або чітко пропорційного пошуку нової точки рівноваги.

Б. Бумс розглядає зміни як сталу характеристику організаційного життя, спроможність управляти якою є ключовою компетенцією успішних організацій [141]. Т. Хафсі і Б. Фабі розглядають зміни як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес.

Узагальнюючи наведені твердження можна визначити, що ключовими складовими, які характеризують категорію «організаційні зміни» є такі: перехід з однієї форми, якості чи стану якого-небудь організаційного елементу (поточної) в іншу (бажану) на протязі часу, який піддається спостереженню як із середини організації, так і зовні, спричинений впливом ендогенних та екзогенних факторів; характеристика функціонування організації; процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій; процеси адаптації та розвитку.

В дослідженні особливу увагу звернемо на такі ключові моменти організаційних змін як їх зміст та процес. Зміст відображає емпіричне

спостереження у формі, якості чи стані організаційного елемента на протязі часу. Елементами, як було зазначено вище можуть виступати будь-які підсистеми організації.

Можна погодитись з твердженням Андреевої, що процес змін в свою чергу відображає послідовність подій, що призвели до змістовної зміни в організації, що піддається спостереженню, тобто сукупність причин, спричинивши зміни, і процесів прийняття рішень про зміни, їх обробки та запровадження в організаціях [142]. Таким чином, зазначені ключові складові можна умовно розподілити на дві групи: по-перше, такі, що відображають зміст змін; по-друге, такі що характеризують процес змін.

На основі зазначених складових пропонується визначати організаційні зміни як процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, який обумовлений впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, який стосується таких ключових характеристик підприємства, як технології, працівники, структура, процеси, ієрархія, набір ресурсів, ключові компетенції та організаційна культура, та відображає перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу.

Як видно з наведеного визначення, особливу роль у проведенні організаційних змін відіграють зовнішні та внутрішні чинники (фактори).

До зовнішніх факторів традиційно відповідно підходу М. Портера відносять п'ять конкурентних сил: 1) існуючі конкуренти; 2) загроза виникнення нових конкурентів; 3) постачальники; 4) споживачі; 5) товари-замінники.

Б. Гроард і Ф. Местон виділили шість основних факторів, до яких відносяться ринок, конкуренція, інновації в області технологій, зміни в законодавчому полі, зміни власності та еволюція суспільства, способу життя та режиму мислення. А. Рондо виділяє чотири сили: економічну, представлену глобалізацією, масовим споживанням, посиленням конкуренції та економікою знань; технологічну – інформаційними та комунікаційними технологіями,

електронним обміном даними, інтегрованими системами менеджменту, управлінням знаннями; політичну – дерегулюванням, зміною нижчих керуючих структур держави; соціальну – диверсифікацією робочої сили; зменшенням впливу традицій та ієрархії, зростанням автономії і вільного соціального вибору. Вплив глобалізації та посилення конкуренції змушує підприємства змінювати свої стратегії в напрямку гнучкості та адаптивності, що проявляється у раціоналізації, сплюсненні організаційної структури або аутсорсингу. Вплив політичної сили через дерегулювання ринків обумовлює перебудови підприємств, що здійснюються у вигляді партнерства, стратегічних альянсів або реорганізації (розподіл або поглинання). Вплив технологічних перетворень змушує підприємства міняти конфігурацію і розташування організації роботи (телеробота, дистанційна трудова діяльність). Перехід до економіки знань обумовлений важливістю інтелектуальних ресурсів. В цих умовах розширення доступу до знань завдяки інформаційній революції змінює природу відносин між підприємством та персоналом, що, у свою чергу, приводить до певних змін в організаційній структурі, в культурі організації та ін. Базова освіта, підвищення професійно-технічної підготовки та кваліфікації працівників відповідно до потреб ринку праці, а також підтримка розвитку новаторського мислення мають істотне значення для успішного здійснення змін у самій організації. Таким чином це обумовлює формування нової концепції менеджменту персоналу, яка базується на соціальному менеджменті, партнерських взаємовідносинах, участі в управлінні та прийнятті управлінських рішень.

С. Хайнінгс і Р. Грінвуд розрізняють три категорії факторів організаційних змін: перша група складається із обмежень, обумовлених організаційною ситуацією: випадкові фактори (розмір, технологія, навколишнє середовище), недостача ресурсів (кадри, капітал, обладнання), тип власності (приватні, державні та акціонерні товариства) та інституціональні (нормативно-правове поле, державної служби). Залежно від їх відносної

важливості для організації їх вплив проявляється або у спонуканні до організаційних змін, або в утриманні існуючого архетипу. Друга категорія пов'язана зі впливом стратегічних процесів прийняття рішень і включає в себе орієнтацію на конкретні завдання в рамках підприємства як частини «інтерпретації схеми» та інтересів груп чи окремих осіб, або як ступінь задоволеності в рамках організації. У той час як ці дві категорії безпосередньо впливають на перетворення організації та її спрямування, третя категорія включає до себе фактори, вплив яких можна порівняти з каталізатором. Вони можуть сприяти або перешкоджати змінам, але лише побічно. Ці чинники містять у собі структуру розподілу влади на підприємстві – ієрархію, і потенціал ефективності діяльності, у який входять лідерство, знання та специфічні здібності щодо формування архетипу [143].

Одним із ефективних інструментів аналізу зовнішнього середовища є PESTLE-аналіз, який включає визначення політичних факторів (рівень державного регулювання економіки, підтримка окремих галузей народного господарства), економічних (інфляція, процентні ставки, система оподаткування, курси валют, зайнятість), соціальних (демографічний стан, відношення до роботи, розподіл доходів), технологічних (інновації, розробка нових продуктів, темпи технічного та морального старіння обладнання), екологічних (глобальне потепління, екологічні проблеми) та законодавчих (антимонопольне законодавство, трудове право) [144].

Виокремлення внутрішніх факторів є більш складним завданням. Вони пов'язані безпосередньо з підприємством та обмовлені його поточним станом. З іншого боку внутрішні фактори залежать від впливу зовнішніх факторів. Найчастіше в економічній літературі серед внутрішніх факторів розглядають розмір, вік та стадію життєвого циклу підприємства. З іншого боку рушійною силою проведення організаційних змін можуть виступати невідповідності ключових характеристик підприємства, досліджених вище. Наприклад, зниження прибутковості діяльності може виступати результатом багатьох

процесів.

Найскладніша ситуація виникає на підприємстві, коли кінцевий результат – зниження прибутку – обумовлюється відразу декількома причинами: і внутрішнього, і зовнішнього походження. Таким чином, можна зазначити, що внутрішніми факторами організаційних змін найчастіше відступають значення ключових характеристик підприємства (структура, ієрархія, персонал та ін.), що не відповідають бажаним або запланованим, які в свою чергу знаходяться під впливом багатьох зовнішніх факторів.

Приклад взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх факторів наданий в роботі Д. Андерсон і Л. Андерсон [145].

З їх точки зору модель впливу зовнішніх чинників на внутрішні має таку структуру:

зовнішнє середовище → ринкові вимоги → бізнес-імперативи → організаційні імперативи → культурні імперативи → поведінка лідерів та персоналу → мислення лідерів та персоналу.

Під факторами зовнішнього середовища розуміються вищезазначені чинники. Ринкові вимоги включають типи продукції або послуг, швидкість доставки, можливість налаштування, рівень якості та сервісного обслуговування та ін. Бізнес-імперативи відображають стратегічні напрями діяльності підприємства з метою досягнення успіху: переосмислення та зміни місії, цілей, бізнес-моделей, принципів та брендінгу. Організаційні імперативів відображають, що необхідно змінити в структурі підприємства, системи, процесах, технологіях, ресурсах, знаннях, уміннях та навичках персоналу. Культурні імперативи показують як норми, колективні форми взаємодії, робота та відносини на підприємстві повинні змінюватися для забезпечення здійснення організаційних змін. Поведінка лідерів та персоналу відображає як стиль життя працівників повинен змінюватися для формування нової культури. Мислення лідерів та персоналу включає світогляд, припущення, переконання, ментальні моделі, які змушують людей поводитися і діяти тим чин іншим чином.

Узагальнюючи існуючі підходи до виділення факторів організаційних змін пропонується їх класифікувати таким чином: внутрішні, зовнішні (мікросередовище і макросередовище). До факторів мікросередовища варто віднести сили М. Портера і зацікавлені сторони, що впливають на діяльність підприємства відповідно концепції зацікавлених сторін [146], а отже і обумовлюють організаційних змін в ньому. Макросередовище розглядається нами з позиції вищерозглянутих рушійних сил. Внутрішні чинники представляються через невідповідність параметрів ключових характеристик підприємства. Найважливішим, з нашої точки зору, є визначення впливу елементів макросередовища на фактори мікросередовища, що провокують організаційні зміни на підприємстві. Звернемо увагу на важливість категорії ключові компетенції, яку ввели К. Прахалад і Г. Хамель. Під ключовими компетенціями дослідники розуміють сукупні знання підприємства щодо координації диверсифікованих навичок виробництва і технологій. Відповідно при здійсненні організаційних змін ключові компетенції піддаються вдосконаленню.

Для глибинного розуміння сутності організаційних змін, їх моделей та існуючих теорії доцільно прослідити еволюцію підходів за останнє сторіччя. Дослідження організаційних змін як окремої галузі знань почало формуватися після 2-ї Світової Війни. Цей період характеризується зростанням та економічної стабільністю, що тривало до середини 70-х років. Зміни розглядаються з точки зору прогресу, вони передбачувані, поступові і безперервні. Саме тому організаційні зміни асоціюються з організаційним розвитком, зростанням та адаптацією. В цей час в контексті організаційних змін формувалися такі теорії як: теорія економічного зростання, життєвого циклу, передбачуваних обставин і організаційного розвитку. Дослідження в цей час були сконцентровані на процесній складовій змін, на ефективних методах їх впровадження та подоланні протидії персоналу. Домінуючим можна визнати підхід К. Левіна, який полягав у реалізації схеми

«розмороження – зміна – замороження», про який докладно йтиметься далі [142]. Цей період міг би тривати досить довго, якби не зовнішні обставини, що спричинили виникнення наступного етапу, який різко відрізнявся від першого.

Виникнення другого етапу пов'язано з відчутними змінами у зовнішньому середовищі. Нафтові кризи 1970 та 1973 років спричинили значний спад в економіці розвинутих країн. На початку 80-х років на глобальному ринку з'явилися потужні азіатські корпорації, які швидко зайняли свою долю ринку. В цей же час проводилася приватизація державних компаній. Внаслідок зазначених факторів організаційні зміни розглядалися як негативні, небажані і драматичні події, що відображають кризовий стан підприємства. В цей час сформувалися такі теорії: підхід до популяційної екології; конфігураційний підхід, культурно-пізнавальні теорії, теорія несталої рівноваги.

Третій етап розпочався з кінця 80-х років і триває до теперішнього часу. Його характеризує посилення конкуренції, глобалізація ринків і нестабільність зайнятості. Зміни розглядаються як єдине передбачуване явище в діяльності підприємства, як безперервний процес навчання, що дозволяє впроваджувати інновації, як важлива справа кожного співробітника підприємства, а не лише його керівників та лідерів, як це вважалося в попередні періоди. Саме тому зміни розглядаються не як окремі кризові явища, а як сталий і безперервний процес. В цей період було започатковано такі напрями дослідження: теорія навчання, еволюційна теорія, теорія складності і конструктивістський підхід. Таким чином, еволюція дослідження організаційних змін представлена трьома етапами.

Процесуальні теорії представлені дослідженнями А. Арменакіса, А. Дžadсона, Т. Галпіна, К. Левіна, Дж. Котера, С. Хайнінгса та ін. Для відображення сутності даних теорій доцільно представити їх у вигляді послідовності процесів, що відображають ключові етапи здійснення змін: підготовка, безпосереднє проведення та інституалізація змін, що наведено на рис. 2.4.

Одностайність позиції авторів наведених процесуальних теорій спостерігається щодо сутності процесів етапу інституалізації змін. «Замороження» як кінцевий процес здійснення змін, запропонований К. Левінім, в подальших дослідженнях був визнаний «інституалізацією», тобто закріпленням отриманих нових процедур і процесів у повсякденній діяльності підприємства. Крім того звернемо увагу на коло здійснення змін Т. Галпіна: відповідно сутності еволюційних організаційних змін вони мають здійснюватися послідовно, закріплюючись та повертаючись на стартовий етап для підтримання «спіралі» вдосконалення діяльності підприємства.

Останню групу теорій складають критеріальні теорії, які визначають наслідки здійснення організаційних змін. Серед таких наслідків було досліджено виникнення прихильності, лояльності, опіру змінам, цинізму і стресу.

Представниками даного напрямку дослідження є П. Брандес, Дж. Бейтмен, Т. Беккер, Р. Біллінгс, Дж. Вануос, Н. Гілберт, Дж. Дін, С. Еллет, Д. Евелет, Дж. Кларк, Дж. Остін, Дж. Рагат, А. Рихтер та ін.

Дж. Кларк та ін. довели, що прийняття та опір змінам залежить від особливостей їх проведення. Якщо власні інтереси працівника можуть підпасти бід загрозу, організаційні зміни будуть викликати опір. Така ситуація найчастіше спричиняє зниження ефективності діяльності підприємства через зменшення зацікавленості працівників. Т. Беккер та ін. досліджували прихильність як головний критерій оцінки впливу організаційних змін на відносини між працівником та підприємством. В рамках дослідження було виділено такі форми прихильності: дотримання обов'язків (погодження з правилами, політикою і схемою винагороди підприємства), прийняття обов'язків (ідентифікація працівника з підприємством та іншими його членами), інтерналізація обов'язків (інституалізація цінностей, властивих змінам), які було визнано впливовими факторами соціально-психологічного сприйняття працівниками підприємства.

Крім зазначених груп теорій виокремлюють такі напрями: системну теорію, теорію організаційного розвитку, теорію складності і соціальну теорію. В рамках системної теорії, як відомо, підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем, які в свою чергу декомпонуються до рівня елементу – частини, яка не піддається подальшому поділу. В контексті організаційних змін головними підсистемами можна назвати інфраструктуру, завдання, технології та ресурси (людські та фінансові). Відповідно організаційні зміни можуть торкатися як окремих підсистем, так і їх поєднання. В теорії організаційного розвитку здійснення успішних організаційних змін можливе за умови досягнення відповідності між цілями індивідів (працівників) та підприємства. В теорії складності підприємства розглядаються як системи, що описуються нелінійними функціями, а зміни виникають як результат взаємодії між індивідами і системою та між системою і зовнішнім оточенням. З позиції соціальної теорії організаційні зміни виникають як функція проведення переговорів між суспільствами. Відмінності між зазначеними теоріями полягають у таких аспектах здійснення організаційних змін, як:

- характер та тип організаційних змін;
- рівень здійснення змін (міжорганізаційний, організаційний, індивідуальний і груповий);
- імпульс для змін;
- процес змін;
- лідерство та опір змінам.

Зупинимось докладніше на видах організаційних змін. Існує багато підходів до визначення видів організаційних змін. Особлива увага, які приділяється даній класифікації, обумовлена необхідністю розробки методів управління, відповідних конкретному типу змін та їх наслідкам.

Б. Гроад і Ф. Местон виокремлюють вимушені та спровоковані зміни. Під вимушеними розуміють такі організаційні зміни, усвідомлення яких є спізнаним, а здійснення є життєво важливим для подальшої діяльності

підприємства. Спровоковані зміни є добровільними і здійснюються як напрям поліпшення існуючої ситуації або превентивний захід для недопущення прогрішення діяльності підприємства. Другий вид змін є ефективнішим, так як дозволяє реалізовувати управління змінами з метою отримання бажаного результату на відміну від вимушених, коли управління змінами набуває форми реагування. В контексті нашого дослідження ці зміни варто назвати передбачуваними та непередбачуваними.

К. Демерс досліджував радикальні зміни, зазначаючи, що при їх реалізації найчастіше міняються основні цінності підприємства. Для їх успішної реалізації необхідно перебороти інерцію, звести до мінімуму ризик невідповідності і зменшити витрати, пов'язані з переходом від однієї конфігурації до іншої. Як правило, такі зміни мають інноваційний характер і проводяться в кризових ситуаціях.

Ж.-П. Дюпуїз та А. Кузьмінські запропонували класифікацію змін за критерієм наявності попереднього плану здійснення: сплановані зміни найчастіше спрямовані на конкретні цілі, підтримують заявлені наміри, що і дозволяє досягати бажаного результату, на відміну від спонтанних, в яких зазначені елементи відсутні. І заплановані, і спонтанні зміни здійснюються «зверху-вниз» – за ініціативою топ-менеджменту, вони подібні до спровокованих, а спонтанні – до вимушених за класифікацією Б. Гроада і Ф. Местона. Поряд з цими видами змін варто виокремити ініціативні, які пропонуються персоналом підприємства, тобто мають вектор «знизу-вверх».

Особливої уваги заслуговує така дихотомія, як: еволюційні – революційні зміни. Виникнення наукового інтересу до цих типів змін пов'язане з роботою Л. Грейнера, в якій дослідник запропонував модель розвитку підприємства крізь призму таких складових: розмір та вік підприємства, етап еволюції, етап революції та зростання галузі. Сутність цієї моделі полягає у визначення розвитку підприємства як послідовності етапів еволюції, що відображає тривалий період зростання без значних потрясінь у

практиці управління, і революції, яка є нетривалим періодом значного хаосу в управлінні. Особливістю даної моделі є доведене положення, що еволюційний період характеризується домінантним стилем управління, а революційний – проблемою управління, вирішення якої дозволяє перейти на новий рівень еволюції. В подальшому ця класифікація була використана М. Ханнаном і Дж. Фріменом, але вони розділяли корінні та периферійні структурні зміни, розуміючи під корінним зміни місії підприємства, структури влади, технології та маркетингової стратегії. М. Ташман, В. Ньюман і Е. Романеллі запропонували більш детальну класифікацію, виділивши два типи еволюційних змін: настройка (гармонізація) і сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі. Настройка полягає у досягненні узгодженості між стратегією, структурою, процесами і персоналом для створення більш взаємопов'язаної соціальної системи. Сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі полягають у здійсненні змін, спровокованих вимогами зовнішнього середовища, таких як: розширення ринку збуту, удосконалення технології та ін. Революційні зміни зазначені дослідники класифікували як реорієнтацію та зміни, що ламають основи, які виступають різкими одночасними змінами, що розповсюджуються на все підприємство, торкаючись найважливіших аспектів його діяльності: місії, ключових цінностей, ієрархії влади, організаційної структури, систем і процедур, моделей взаємодії між людьми на підприємстві і появи нових керівників. Таким чином, еволюційні зміни можна розглядати як зміни в системі, а революційні – як зміни самої системи.

Поряд із даними видами змін можна виокремити похідні, тобто такі, що виникають при перетині існуючих типів змін. Так, наприклад, пересічення таких двох типів змін як: локальні та загальні і постійні та епізодичні дають можливість виокремити такі види змін:

– локальні постійні – проводяться у формі адаптації всередині існуючою системи з використанням позитивного зворотного зв'язку і слабкого

об'єднання між підрозділами та працівниками, що попереджує поширення зазначених змін;

– локальні епізодичні – здійснюються у формі незначного заміщення всередині існуючої системи з використанням негативного зворотного зв'язку і слабого об'єднання;

– загальні постійні – моделі адаптації, які змінюють систему, використовуючи позитивний і негативний зворотній зв'язки, які забезпечують обмежену нестабільність, і тісне об'єднання, що дозволяє розповсюджувати зміни по всьому підприємстві;

– загальні епізодичні – радикальні заміщення, які змінюють систему, з використанням негативного зворотного зв'язку і тісного об'єднання.

Крім зазначених підходів до класифікації існує концепція теорій Е та О, розроблена М. Біром і Н. Норія. Теорія Е полягає у першочерговості фінансових цілей і орієнтується на їх досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів. Теорія О розглядає підприємство як систему, яка сама розвивається, і в більшій мірі орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників підприємства. Різниця між зазначеними теоріями полягає у таких аспектах. Теорія Е розглядає запрограмовані і заплановані зміни, метою яких є збільшення прибутку, шляхом реалізації «зверху-вниз», торкаючись структури і системи з використанням фінансових стимулів і залученням консультантів, які задіють готові технології та рішення. В протилежність Теорія О досліджує спонтанні зміни для розвитку організаційних можливостей, вектор здійснення яких – «знизу-вверх», торкаючись організаційної культури, використовуючи сукупність різних стимулів із залученням співробітників у процес прийняття рішень. Використання зазначених теорій можливо як одночасно, так і послідовно. Послідовно рекомендується застосовувати спочатку теорію Е, яка найчастіше має значні наслідки для персоналу підприємства, а потім теорію О, яка дозволяє «пом'якшити» наслідки теорії Е. З іншого боку переорієнтація з

однієї теорії на іншу вимагає від керівництва високих професійних якостей та досвіду роботи. Послідовність використання досліджуваних теорій є більш прийнятною, адже дозволяє нівелювати недоліки та посилювати переваги кожної. Досягнення цієї мети можливе при залученні до роботи двох лідерів: один реалізує теорію Е – власний та твердий, орієнтований до досягнення поліпшення у роботі, та другий – м'який та орієнтований на людські відносини. Кожний із них повинен використовувати інструменти відповідної теорії, яка відповідає поставленим завданням у здійсненні змін.

Узагальнення існуючих класифікацій організаційних змін та їх взаємозв'язок надано на рис. 2.5.

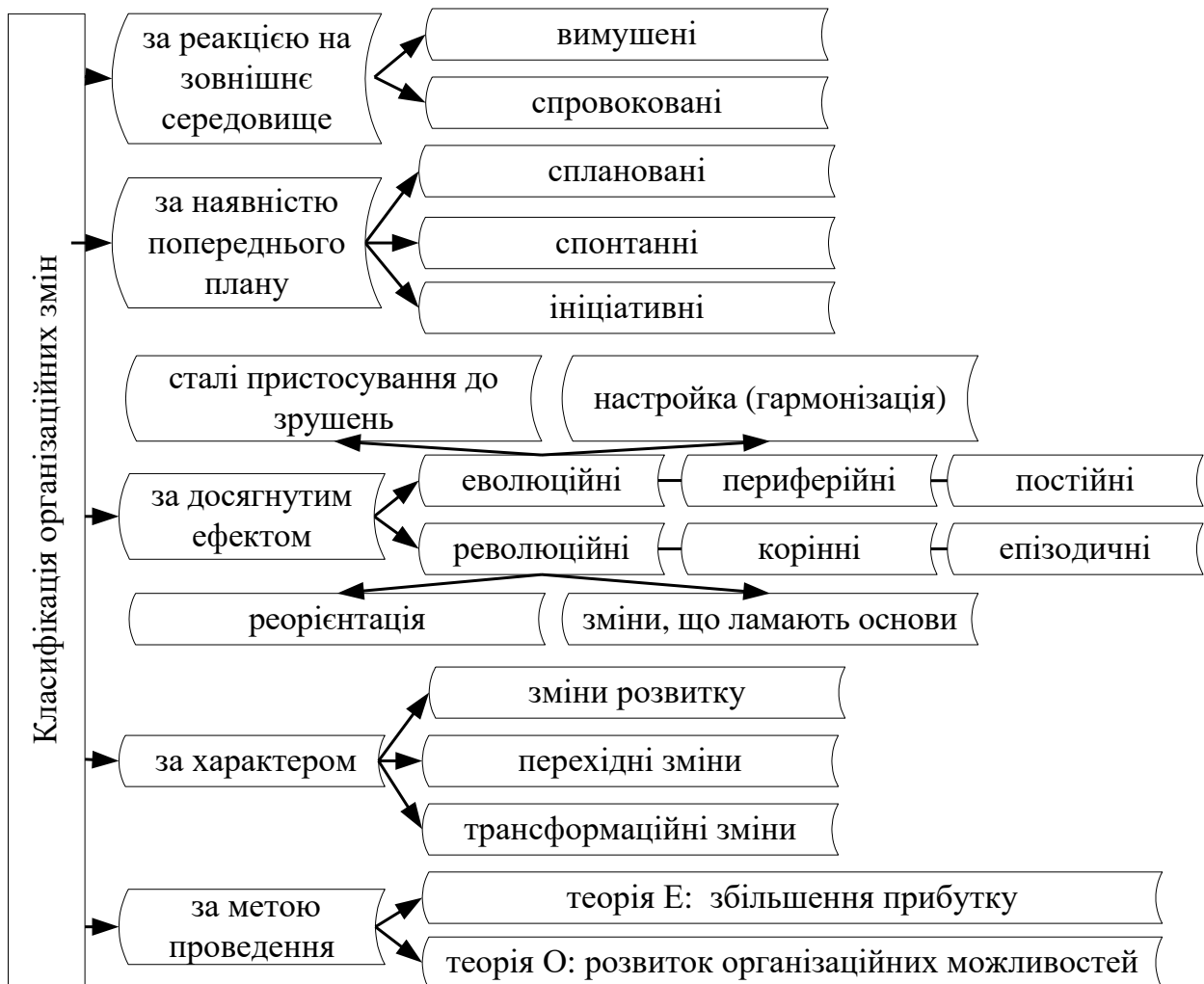


Рисунок 2.5 – Класифікація організаційних змін

Класифікація змін за теорією Е та О подібна запропонованій Едом Мейх'ю, відповідно якої існує два типи лідерських ролей: «чемпіон» та «агент змін». Завдання «чемпіона» у безпосередньому здійсненні організаційних змін. Цю роль повинен відігравати керівник підприємства середньої чи вищої ланки, який має достатній обсяг повноважень, критично та зважено оцінює результати змін. Роль «агента змін» полягає у підтримці чемпіона у тих сферах здійснення організаційних змін, де його компетентності недостатньо. Він може не являтися членом організації, тобто залучатися тимчасово на період проведення організаційних змін. Якщо «чемпіон» сконцентрований на меті та завданнях проведення організаційних змін, то агент – на процесах. Їх співробітництво дозволяє отримувати більш чітку та повну картину поточного стану. Особливу увагу варто звернути на те, що змішування та плутання цих двох лідерських ролей між керівниками значно знижує ефективність проведення змін. На практиці вибір теорії Е чи О та відповідної лідерської ролі залежить від поставлених завдань проведенням організаційних змін, їх типу та масштабу здійснення.

Але на даний час принципи наукового управління широко застосовують за межами виробництва. Таким чином, відбулася інтеграція поняття «управління» [148]. Таким чином, в загальному розумінні управління полягає у цілеспрямованому впливі керуючої підсистеми на керовану для досягнення поставлених цілей шляхом здійснення функцій планування, організації, мотивації, контролю і регулювання.

Під управлінням організаційними змінами зазвичай розуміють планування та здійснення змін на підприємстві з метою мінімізації спротиву змінам та максимізації ефективності здійснення даних змін.

Л. Курдай і Б. Кляйнер управління змінами визначають як «постійний процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його гнучкості та ефективності у порівнянні з конкурентами. Для досягнення вирівнювання основні важелі управління – стратегія, операції, культура і

система винагороди повинні бути постійно синхронізовані. Так як зміни є постійним та неминучим процесом, зазначені важелі управління повинні також постійно бути змінені. Управління змінами включає виявлення дестабілізуючих сил, визначення вирівнювання на ринку, обрання відповідних методів для використання, створення найбільш ефективної стратегії змін, і застосування зазначених елементів найбільш ретельним чином». Д. Андерсон і Л. Андерсон як «сукупність принципів, технік та рекомендацій, які відносяться до людських аспектів значних здійснюваних змін, ініційованих на підприємстві. Увага зосереджується не на причинах змін (зміна технології, реорганізація, злиття та купівлі підприємств, глобалізації та ін.), а на процесі здійснення, який полягає у поєднанні людської інфраструктури, яка оточує ключові проекти таким чином, що персонал готовий краще розуміти наміри, в яких їх залучено».

І. Мазур та В. Шапиро управління змінами визначають як процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін (в проекті, специфікації, вартості, плані, сітьовому графіку тощо) для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу та координації виконавців, що реалізують зміни в проекті [148]. Т. В. Бауліна вважає, що «управління організаційними змінами – це специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [149].

Беручи до уваги вищезазначену дефініцію «організаційних змін», теорії організаційних змін, процеси їх здійснення та функції процесу управління, сутність категорії «управління організаційними змінами» як підсистеми управління підприємством варто представити як послідовність етапів:

- планування організаційних змін у формі визначення бажаного

майбутнього стану підприємства,

- організації здійснення змін – вибір необхідної структури та ієрархії на підприємстві,

- мотивації працівників до сприйняття змін,

- контролю у формі реалізації заходів для зменшення існуючого опору змінам,

- регулювання – перетворення змін на нові стандарти підприємства і включення їх до життєвого циклу підприємств при постійному моніторингу, безперервній оцінці й аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які викликають необхідність змін для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На сьогоднішній день в господарській та управлінській діяльності промислових підприємств України одним з головних завдань являється визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них. Нераціональні, неоптимальні рішення можуть призвести до втрати стійкості підприємства, банкрутства чи інших, ще більш загрозливих наслідків. Процес розробки та реалізації управлінських рішень в багатьох джерелах розглядають в межах системи менеджменту як сукупності наукових підходів, принципів та методів, а також цільової, керуючої, функціональної підсистем ат підсистеми, що забезпечує.

Однією з складових керуючої підсистеми являється підсистема розробки управлінського рішення щодо реалізації змін. Вона грає важливу роль в діяльності підприємства.

Якщо при розробці управлінського рішення менеджери не спрогнозують точну стратегію змін підприємства, нормативи конкурентоспроможності майбутньої продукції, зміну складових внутрішнього та зовнішнього середовища, то завтра воно може опинитися на грані банкрутства.

Поняття «управлінське рішення» в загальному розумінні є вибором найкращої альтернативи досягнення поставленої мети серед сукупності

розроблених на основі аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування варіантів.

Отже управлінське рішення у розрізі впровадження організаційних змін розробляється згідно цілям, функціям відповідного рівня ієрархії управління. У цьому контексті, визначаючи вимоги до управлінських рішень, необхідно виходити не з суб'єктивних поглядів керівника даної організації, а із принципів управління, які відображають вимоги законів та правил їх виконання в реальних умовах.

У зв'язку з вище викладеним пропонується використати наступне визначення: якісне управлінське рішення щодо реалізації організаційних змін – рішення, які приймаються керівниками різних рівнів в рамках їх повноважень та компетенції для вирішення виникаючих проблем виробничо-економічної системи та для досягнення конкретних цілей системи менеджменту. Таким чином, процес прийняття такого управлінського рішення – це процес вирішення певної ситуації, яка склалася на підприємстві.

2.3 Інформаційно-комунікаційного забезпечення прийняття якісних управлінських рішень (М. В. Боровик, М. В. Волкова)

В сучасних умовах господарювання, належне ефективне функціонування будь-яких суб'єктів економічних відносин не можливо уявити без належного інформаційно-комунікаційного забезпечення, яке повинно підтримувати та обслуговувати усі аспекти їх діяльності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління освіти повинно сприяти підвищенні якості, точності та об'єктивності інформації, і, як наслідок, забезпечити прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

У загальному розумінні рішення представляє собою обґрунтований набір

дій з боку особи, яка приймає рішення спрямованих на об'єкт управління, який надає можливість привести даний об'єкт до бажаного стану або досягнути поставленої мети [151]. Інформаційне забезпечення – одна з найважливіших забезпечують функцій, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення і ефективності функціонування системи менеджменту. В динаміці інформаційне забезпечення як процес входить в поняття «комунікація».

Тому спочатку розглянемо дане поняття. Комунікація представляє собою обмін інформацією, на основі якого керівництво отримує дані, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників організації.

Комунікація це складний процес, що складається з взаємозв'язаних кроків. Кожен з цих кроків необхідний для того, щоб зробити думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок – це пункт, в якому, якщо допустити недбалість, сенс може бути втрачений. Керівник витрачає на комунікації 50-90% всього часу. Він займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень за функціями управління. Обмін інформацією є однією з найскладніших проблем на будь-якому рівні ієрархії.

В процесі функціонування будь-яких суб'єктів економічних відносин значне місце займають саме комунікації, при цьому результатом ефективного управління комунікаціями є досягнення сталого розвитку за усіма напрямками діяльності. Питання ефективного використання комунікацій в діяльності різних суб'єктів господарювання завжди були у центрі уваги провідних вчених-економістів. Однак дослідження сутності комунікацій та їх ролі в діяльності суб'єктів економічних відносин для забезпечення сталого розвитку залишаються актуальними.

Розглянемо сутність поняття «комунікації». Етимологічно слово «комунікація» походить від латинського communis – загальний та означає «акт

спілкування». Для того, щоб цей акт відбувся, необхідні, як мінімум, два об'єкти а також канал зв'язку між ними. Завдяки цьому зв'язку і з'являється спільність, при відсутності зв'язку об'єкти роз'єднані між собою [152]. Термін «комунікація» походить від латинського communicatio – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, що є похідним від лат. communis – спільний.

Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації почало спостерігатися в другій половині ХХ ст. Даний інтерес був викликаний перш за все бурхливим розвитком кібернетики, математичної теорії комунікації та сучасних електронних систем зв'язку [153]. Деякі визначення поняття «комунікації» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «комунікації»

| Автор | Визначення |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Комунікації – це | |
| Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [154] | зв'язуючий процес обміну інформацією, вбудований у всі основні види управлінської діяльності |
| Урсул А. Д. [155] | обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які в змозі приймати інформацію, накопичувати її, перетворювати |
| Плотніков М.В. [156] | процес і результат обміну інформацією |
| Мільнер Б.З. [157] | процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами |
| Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. [158] | обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників підприємства |
| Рева В.Е [159] | 1) багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст; 2) обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців |
| Цуруль О. А [160] | процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Петрук Н.К. [161] | універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя |
| Беляков О.О. [162] | вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо |
| Хміль Ф.І. [163] | обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників |
| Бурцева Т.А. [164] | взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним |
| Різун В.В. [165] | зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації |
| Глівенко С.В., Лапін Є.В. [166] | обмін повідомленнями, який дозволяє керівнику одержати інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і довести їх до відома працівників |
| Примак Т.О. [167] | інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей |
| Яловега Н.І. [168] | комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку |
| Большаков А.С. [169] | будь-який вид формального зв'язку між підрозділами, конкретними особами або технічними об'єктами підприємства |
| Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. [170] | 1) обмін інформацією між двома або кількома працівниками; 2) процес інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності |

Аналіз поглядів фахівців на дослідження сутності комунікацій дозволив виділити основні підходи щодо визначення цього поняття: лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний, підходи. При цьому у більшості підходів поняття комунікації тісно пов'язано з поняттям інформація. Так на думку Н. Вінера інформація – це те, чим люди обмінюються під час

комунікації. Інакше кажучи, під комунікацією розуміється обмін інформацією між складними динамічними системами та їхніми частинами, які в змозі приймати інформацію, накопичувати її й перетворювати [171].

Тобто можна стверджувати, що комунікація виступає процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Очікуваним результатом ефективної комунікації є зміна поведінки об'єкту. Отже інформація та комунікації є одними зі стратегічних ресурсів розвитку, ефективно управління ними є запорукою сталого розвитку будь яких суб'єктів економічних відносин. Однак, процесом інформаційно-комунікаційного забезпечення також необхідно управляти. Саме від ефективного управління процесом інформаційно-комунікаційного забезпечення залежить досягнення сталого розвитку будь-яких суб'єктів економічних відносин. Предметом управлінської праці є інформація. Тому вбачається доцільним з'ясувати, в чому полягає та взаємозв'язок між поняттями «інформація» та «комунікація».

Отже, комунікації тісно пов'язані з поняттям «інформація». Розвиток сучасного інформаційного суспільства та його вплив на діяльність суб'єктів господарювання та інших об'єктів економічних відносин розглядається в працях таких вчених як У. Ростоу, Д. Белл, Ф. Махлуп, Т. Умесао, М. Порат, Й. Масуд, Р. Катц та інших. Разом із тим, залишаються недостатньо розробленими питання щодо ефективного інформаційно-комунікаційного забезпечення. При цьому, окремо розглядаються питання інформаційного та комунікаційного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. Хоча саме інформації та комунікації в сучасному швидкозмінливому світі є тими унікальними ресурсами, які при ефективному їх використанні можуть дозволити забезпечити сталий розвиток будь-якої організації, шляхом отримання додаткових прибутків за рахунок прийняття якісних управлінських рішень.

Дослідження різних сторін використання категорій «інформація» має досить довгу історію починаючи з 60-х років минулого століття. При цьому, поняття «інформація» виявляється основоположним практично для усіх сфер

людської діяльності. Інформаційні технології старше будь-яких інших технологій, а інформаційні комунікації існують рівно стільки ж, скільки існує життя на Землі.

Термін «інформація» у перекладі з латинського «informatio» що означає ознайомлення, викладення, роз'яснення [172]. З філософського погляду «інформація є відображення реального світу та є однією з основних універсальних властивостей матерії» [173, 174]. У загальному філософському розумінні інформація – це певні відомості, сукупність певних даних, знань [175]. Також інформацію визначають як відомості, подані одними людьми іншим людям усним, письмовим або будь-яким іншим засобом [176].

В Україні основним документом, що визначає роль інформації в суспільстві та її правовий статус є Закон України «Про інформацію», згідно якого «інформація це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [177].

У найзагальнішому сенсі інформація представляє собою позначення деякої форми зв'язків або залежностей об'єктів, явищ, розумових процесів. Інформація є поняття, абстракція, що відноситься до певного класу закономірностей матеріального світу та його відображення в людській свідомості. Залежно від області, в якій ведеться дослідження, і від класу задач, для яких вводиться поняття інформації, дослідники підбирають для нього різні визначення [174].

Останніми роками значення інформації в житті суспільства стрімко зростає, при цьому змінюються методи роботи з інформацією, розширюються сфери застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій. Складність такого явища як інформації, його багатоплановість, широта сфери застосування та швидкий розвиток відбивається в постійному появі нових тлумачень цього поняття. У результаті дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «інформація» (табл. 2.2) було встановлено відсутність єдиного взаємопогодженого підходу до визначення цього поняття.

Таблиця 2.2 – Теоретичні підходи до визначення поняття «інформація»

| Автор | Визначення |
|---|--|
| Інформація – це | |
| К. Шеннон [178] | 1) невизначеність, що скорочується; 2) міра впорядковування, яка зменшує загальну невизначеність та інформаційну ентропію, а також доступна для вимірювання; 3) комунікація, зв'язок, в процесі якої усувається невизначеність |
| Н. Вінер [171] | 1) специфічна субстанція; 2) і не матерія, і не енергія; 3) позначення змісту, отриманого з зовнішнього світу |
| М. Порат [180] | дані, які були організовані і передані |
| Ф. Махлуп [179] | необхідне середовище, матеріал для витягання або створення знань, а інформувати означає передавати знання яке може бути результатом інформації |
| І. Нонака, Х. Такеучи [181] | потік повідомлень, а знання створюється з цього потоку та залежить від думок та переконань його власника |
| Б. Когут, У. Зандер [182] | 1) знання, яке може бути передане без втрати цілісності.; 2) форма знання |
| Ж. Сапір [183] | будь-які відомості, витягнуті, які можуть бути почерпнуті із сигналу і додані до вже існуючого знання |
| Ф. Дрецке [184] | продукт, із якого можливо отримати знання. |
| В. Дресвянніков [185] | це своєрідна сировина для створення знання |
| Я. Л. Шрайберг, М. В. Гончаров [186] | всі відомості, що є об'єктом зберігання, передачі і перетворення |
| А.П. Ершов, Н.М. Шанский [187] | зміст повідомлення або сигналу; відомості, що розглядаються в процесі їх передачі або сприйняття, що дозволяють розширити знання про цікавить об'єкті |
| Р.Д. Базел, Д.Ф. Кокс, Р.В. Браун [188] | 1) усі об'єктивні факти і всіх припущення, які впливають на сприйняття людиною, яка приймає рішення, сутності і ступеня невизначеностей, пов'язаних з даною проблемою або можливістю (в процесі управління); 2) все, що потенційно дозволить знизити ступінь невизначеності, будь то факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки або чутки |
| В.С. Пономаренко, І.В. Гонтарева [189] | практичні та теоретичні знання, відомості, дані, залучені із зовнішнього середовища й накопичені у процесі господарської діяльності, які можуть бути використані на підприємстві як фактор підвищення ефективності. |
| А. Б. Козловская [190] | знання (дані), включені безпосередньо в комунікативний процес |
| О.О. Шевченко [191] | дані, що мають зміст, декодовані за допомогою ключа-контексту |

Проведений аналіз різних підходів до тлумачення поняття «інформація» дозволяє стверджувати, що хоча даний термін інтуїтивно зрозумілий кожній людині, проте загальноновизнаного наукового трактування цього поняття досі не має. У переважній більшості авторів існує своє розуміння інформації, іноді в чомусь вони співвідносяться, але нерідко зовсім не співпадають. Все розмаїття поглядів на інформацію більш-менш чітко вкладається у дві провідні моделі, одна з яких трактує інформацію як невід’ємна властивість матерії, її атрибут («атрибутивна концепція»), а інша – як невід’ємний елемент самоврядних (технічних, біологічних, соціальних) систем, як функцію цих систем («функціонально-кібернетична концепція») [174].

Більшість прийнятих сьогодні підходів у визначенні інформаційного ресурсу засноване на занадто вузькому розумінні інформації, як відомостей і даних. Вивчення наукових поглядів щодо сутності поняття «дані» дозволило виявити: деякі автори ототожнюють поняття «дані» з поняттям «інформація»; в інших дослідженнях кожне з понять існує окремо. Однак, ці поняття тісно пов’язані між собою та поглиблюють і розширюють одне одного. На основі проведених досліджень можна стверджувати що дані виступають як форма представлення інформації, найчастіше у електронному вигляді та/або на матеріальних носіях.

У менеджменті під інформацією розуміються відомості про об’єкт управління, явища зовнішнього середовища, їх параметри, властивості і стан на конкретний момент часу. Інформація є предметом управлінської праці, засобом обґрунтування управлінських рішень, без яких процес впливу керуючої підсистеми на керовану і їх взаємодія неможливі. У цьому сенсі інформація виступає основоположною базою процесу управління.

Вчені-економісти розглядають інформацію як відомості в сфері економіки, які необхідно фіксувати, передавати, зберігати і обробляти для використання в управлінні як господарством країни в цілому, так і окремими його об’єктами. З економічної точки зору інформація дозволяє сформулювати

рішення, як ефективніше і економічно вигідніше організувати процес виробництва товарів і послуг.

Економічна інформація в основному дискретна і складається з окремих повідомлень, тобто комплексів значень, що характеризують конкретні факти, предмети, явища, господарські операції тощо. Кожне повідомлення може бути представлено у вигляді чергування імпульсів, букв, цифр або інших символів [174].

Таким чином, інформація з економічної точки зору – це стратегічний ресурс, один з основних ресурсів зростання продуктивності діяльності будь-якої організації. Інформація – основа діяльності суб'єктів господарювання в жорстких умовах зовнішнього середовища та невизначеності, при цьому саме інформація дозволяє встановлювати стратегічні цілі і завдання що стоять перед організацією і використовувати можливості, що відкриваються; приймати обґрунтовані і своєчасні управлінські рішення; координувати дії різних структурних підрозділів організації, спрямовуючи їх зусилля на досягнення загальних цілей. Також інформація є основною інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності будь-якої організації.

Результатом роботи з інформацією в системі інформаційно-комунікаційного забезпечення може стати обґрунтування необхідності прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності для забезпечення сталого розвитку. Тобто, основою інформації є данні представлені в електронному вигляді та/або збережені на матеріальних носіях, які виступають базою в процесі управління.

Отже, на основі проведеного дослідження під «інформацією» слід розуміти сукупність даних які носять інформаційний характер представлених у електронному вигляді в певний період часу, необхідних для створення/отримання знання та які можуть бути використані в діяльності різних соціально-економічних систем для досягнення запланованих результатів діяльності.

В сучасних умовах господарювання саме інформація, виступають у якості унікального ресурсу, який дозволить забезпечити сталий розвиток усіх без винятку суб'єктів економічних відносин. Одним із найважливіших призначень інформації є усунення та зменшення невизначеності, що в результаті сприяє досягненню сталого розвитку. Для цього необхідно володіти повною, достовірною, своєчасною, актуальною інформацією, отриманою на основі відповідних даних.

Інформація належать до стратегічних ресурсів, які є основою для досягнення суб'єктами господарювання певних конкурентних переваг. Саме тому вплив якісної інформації на досягнення стратегічної мети діяльності. Однак, слід зауважити, що інформація без певного опрацювання не може служити основою для прийняття управлінських рішень. Отримати таку інформацію можна шляхом створення системи інформаційно-комунікаційного забезпечення та ефективно управління нею.

Це в свою чергу підвищує вимоги щодо управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням, спрямованим на досягнення сталого розвитку. Перш ніж визначити сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення, слід відзначити що у економічній літературі розрізняють поняття інформаційного та комунікаційного забезпечення.

Проведене дослідження економічної літератури щодо питань визначення сутності інформаційно-комунікаційного забезпечення показало, що хоча даний термін досить часто зустрічаються, однак не часто можна зустріти його тлумачення. Частіше можна зустріти термін «інформаційно-комунікаційні технології» (ІКТ).

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій пов'язано з прийняттям Окінавської Хартії Глобального Інформаційного Суспільства [192] – одного із перших міжнародно-правових актів, яким зроблено спробу накреслити основні принципи і шляхи формування та розвитку інформаційного суспільства, яка була прийнята лідерами «сімки» найбільш

розвинених держав світу в Окінаві 22 липня 2000 р. Згідно з положеннями цієї Хартії, сутність стимульованої інформаційно-комунікаційними технологіями економічної й соціальної трансформації полягає в її здатності сприяти людям і суспільству у використанні знань та ідей. Інформаційне суспільство, як його розуміють автори Хартії, дає змогу людям використовувати свій потенціал і реалізовувати свої устремління [193, с. 5].

Інформаційно-комунікаційні технології пов'язані зі створенням, збереженням, передачею, обробкою та управлінням інформацією та є одним з найбільш важливих факторів і найбільш динамічним явищем сучасного світу, що впливає на формування суспільства XXI століття.

Динамічне ринкове середовище обумовлює постійне оновлення та збільшення обсягу даних та інформації, що набуває особливого значення для досягнення сталого розвитку. Адже саме від рівня інформаційного забезпечення цілком залежить розробка та прийняття якісних управлінських рішень.

В результаті досліджень літературних джерел (табл. 2.3) було встановлено відсутність єдиного взаємоузгодженого підходу щодо ідентифікації поняття «інформаційне забезпечення». На думку багатьох науковців це поняття виникло паралельно із розвитком автоматизованих систем [194, 195, 196, 197].

Таблиця 2.3 – Теоретичні підходи до визначення терміну «інформаційне забезпечення»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| 1 | 2 |
| М.П. Денисенко, І.В. Колос [194] | Інформаційне забезпечення – це система, що складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів |
| І.П. Босакта, М. Палига [195], В.Г. Козак [198], О.В. Васюренко та К.О. Волохата [199] | Інформаційне забезпечення – це наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем |

| 1 | 2 |
|--|---|
| М.Г Чумаченко, М.А Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов [196] | Інформаційне забезпечення – це 1) система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створеною з метою вироблення управлінських рішень; 2) процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі в процесі її функціонування» |
| Р. Бруханський [200] | Інформаційне забезпечення – це процес задоволення поточних проблем користувачів, необхідний для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень |
| М.Є. Рогоза, А.А. Скляр [201] | Інформаційне забезпечення – це результат процесу отримання, обробки, накопичення, зберігання, аналізу та передачі інформації для прийняття управлінських рішень |
| Н. Ротман [202] | Інформаційне забезпечення – це система даних і способи їх обробки, що дають змогу виявити реальну діяльність керівного об'єкта, дію факторів, що його визначають, а також можливості здійснення необхідних керівних дій |
| С.М. Петренко [203] | Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих рішень відносно обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації |
| О.Є. Кузьмін та Н.Г. Георгіаді [204] | Інформаційне забезпечення – це 1) процес задоволення потреб певних користувачів інформації; 2) сукупність заходів зі створення і функціонування інформаційної системи; 3) комплекс заходів і методів оформлення документації, організації збереження даних; 4) система якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань |
| В.Ф. Ситник та ін. [205] | Інформаційне забезпечення – сукупність форм документів, нормативної бази і реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі автоматизованого оброблення економічної інформації чи в інформаційній системі |
| В.І. Захарова, Л.Я. Філіпова [206] | Інформаційне забезпечення управління – це організація цілеспрямованих масивів інформації й інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу, одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління |

Дослідження різних поглядів авторів на трактування терміну «інформаційне забезпечення» показала, що можна виділити певні групи

трактування цього терміну. Дослідники розглядають інформаційне забезпечення як: процес забезпечення інформацією; сукупність форм документів, інформація яких використовується при проведенні аналізу діяльності суб'єктів господарювання та як поєднання двох попередніх груп.

Деякі автори розглядають інформаційне забезпечення управління, що є більш ширшим поняттям, однак на нашу думку більш доцільним з точки зору спрямованості на досягнення сталого розвитку розглядати саме управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням як однієї із функцій менеджменту організації.

Основою процесу управління є інформація. Без неї неможливо сформулювати мету діяльності організації, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти ефективні управлінські рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома і декількома працівниками з метою розв'язання певної проблеми [154, с.171]. Елементами процесу комунікацій є: – відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення); – повідомлення – канал (засіб передачі інформації); – отримувач (споживач інформації).

До комунікаційного забезпечення функціонування підприємств належить сукупність технічних, програмних, організаційних і управлінських засобів, що формують середовище кодування і передавання інформації в межах підприємства, а також обмін інформацією з його зовнішніми контрагентами, в т. ч. доступ та інтегрування до мереж загального і спеціального використання різних рівнів [207].

Отже, під інформаційно-комунікаційним забезпеченням слід розуміти сукупність даних, інформації, знань та комунікацій які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Адже основною метою інформаційно-комунікаційного забезпечення є надання користувачам через відповідні канали комунікацій

необхідної інформації.

Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням – це перш за все налагодження інформаційного зв'язку складовими елементами системи управління суб'єктів господарювання та управлінським процесом в цілому. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційне забезпечення характеризується процесом збору та вилучення даних, переробці їх у інформацію, та отриманні на базі неї знань, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, реалізація яких дозволить суб'єктам економічних відносин гарантувати досягнення сталого розвитку.

Таким чином, роль управління комунікаціями або комунікаційного менеджменту, перш за все, полягає в тому що здійснюється ефективно інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту суб'єктів економічних відносин, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес ефективного управління стає неможливим.

Проведене дослідження сутності комунікаційного забезпечення виявило комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома і декількома працівниками з метою розв'язання певної проблеми. Елементами процесу комунікацій є: – відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення); – повідомлення – канал (засіб передачі інформації); – отримувач (споживач інформації). До комунікаційного забезпечення функціонування суб'єктів економічних відносин належить сукупність технічних, програмних, організаційних і управлінських засобів, що формують середовище кодування і передавання інформації в межах організації, а також обмін інформацією з його зовнішніми контрагентами, в т. ч. доступ та інтегрування до мереж загального і спеціального використання різних рівнів.

Таким чином, слід відзначити, що існує тісний взаємозв'язок між поняттями «інформація» та «комунікації». Динамічне ринкове середовище обумовлює постійне оновлення та збільшення обсягу даних та інформації, що

набуває особливого значення для досягнення сталого розвитку суб'єктів економічних відносин. Адже саме від рівня інформаційного забезпечення цілком залежить розробка та прийняття ефективних управлінських рішень для досягнення сталого розвитку будь-яких суб'єктів економічних відносин.

Управлінське рішення представляє собою результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення сталого розвитку. Підвищення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень пов'язана з необхідністю постановки задачі, розробки цільової функції, критеріїв оптимізації, сукупності обмежень, а також вдосконалення процесу прийняття й реалізації управлінського рішення, спрямованого на досягнення сталого розвитку. При цьому необхідно враховувати, що процес прийняття управлінських рішень представляє собою послідовну сукупність процесів розробки, обґрунтування та ухвалення управлінських рішень. Якість прийняття управлінських рішень тісно пов'язана з їх ефективністю та оперативністю. Сучасні умови розвитку соціально-економічних відносин, що характеризуються зростаючою жорсткою конкуренцією та нестабільністю економічних умов, висувають підвищені вимоги до якості та оперативності прийнятих рішень на всіх рівнях управління. При цьому обсяг інформації (даних), яку необхідно враховувати для формування та прийняття оптимальних обґрунтованих управлінських рішень, постійно зростає. Все це призводить до ситуації, коли неможливо ефективно управляти діяльністю соціально-економічними системами, без використання сучасних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення, методів та засобів бізнес-аналітики, а також засобів візуалізації даних.

2.4 Теоретичні аспекти забезпечення якості прийняття управлінських рішень менеджментом будівельних підприємств на основі досвіду європейських країн (Г. В. Запорожець, Алхатіб Файсал)

Будівництво є однією з найважливіших галузей національного господарства, від якої, в достатньої мірі залежить ефективність функціонування всієї економічної системи країни. На сучасному етапі, в умовах жорсткої конкуренції, для більшості будівельних підприємств України, питання якісної системи управління виходять на перший план. Нарешті, для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств будівельної галузі створення якісної системи управління є найвпливовішим фактором розвитку.

Сьогодні розвиток будівництва сприяє економічному зростанню у країні та розв'язанню багатьох соціальних та економічних проблем. Будівельні підприємства існують та розвиваються в досить активному та мінливому зовнішньому середовищі та щоденно пристосовуються до його змін. Тому, складність та нестабільність оточення вимагають від менеджменту будівельних підприємств постійного удосконалення форм та методів управління [208].

Загальні питання, пов'язані з розвитком будівництва, проблемами розвитку будівельних підприємств та впливом будівництва на економіку України вивчалися багатьма провідними вченими-економістами. Серед них: В. Анін [209], В. Биба В. [210], Ж. Крисько [211], Л. Левіт [212], Д. Овчаренко [213] та ін. Питанням забезпечення якості прийняття управлінських рішень присвячені роботи таких вчених як: В. Андрійчук [214], В. Геловани [215], Р. Лепа [216] та ін. Але ряд питань щодо забезпечення якості прийняття управлінських рішень менеджментом будівельних підприємств з урахуванням досвіду країн Європи потребують детального розгляду.

На сучасному етапі розвитку економіки України найбільш важливим

завданням для менеджменту будівельних підприємств є визначення стану організації та пошуку оптимальних управлінських рішень для стійкості та розвитку виробничої системи.

Прийняття рішень базується на чотирьох складових – науці, техніці, мистецтві і емпіриці [217].

Управлінські рішення є соціальним актом, який організовує і керує діяльністю в певному сенсі праці і служить в якості інструменту, що сприяє вирішенню завдання, поставленого організацією.

Процес розробки та прийняття управлінського рішення про процес розвитку, що, як правило, включає в себе кілька етапів: розробка та постановка цілей; вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень; можливості для розгляду альтернативних рішень; вибір і формулювання остаточного рішення; прийняття рішень; доведення рішень до виконавців; контроль за виконанням рішень.

Тим не менш, в процесі вироблення управлінських рішень частка цих складових не однакова. Так, традиційний підхід, заснований на здоровому глузді, природженому розумі, життєвому чи службовому досвіді, інтуїції, який неприпустимо часто дає осічку, повинен поступитися науковим методам. Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у виробничо-економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо її об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [218].

Для того, щоб приймати оптимальні управлінські рішення необхідно здійснити всеосяжний огляд процесу і проблем виробництва і бізнесу, фінансів, маркетингу, та інших видів діяльності, спрямованих на стратегічні цілі та інтереси організації, економію людських, фінансових, і матеріальних ресурсів, з метою отримання прибутку.

Ефективне управління пов'язано з можливістю досягнення ефективних організаційних цілей шляхом: ефективного планування, ефективної

організації, ефективного управління, ефективного контролю (рис. 2.6).

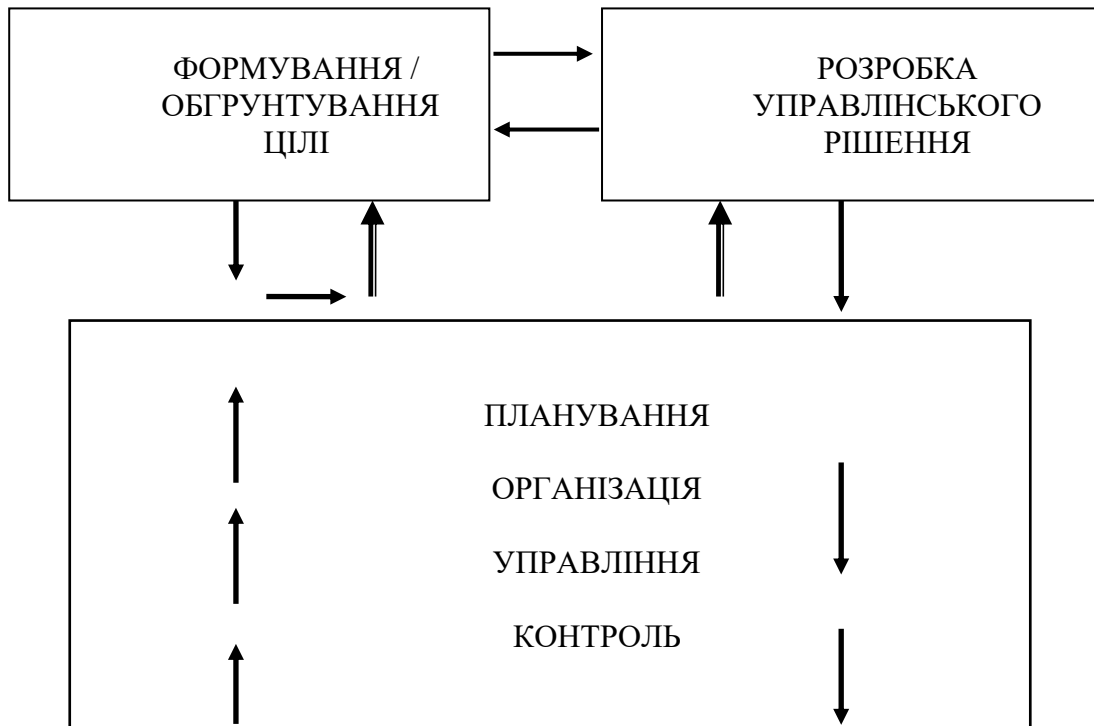


Рисунок 2.6 – Сутність ефективного управління

Ефективне рішення відповідає вимогам законності. Рішення вважається ефективним, якщо воно повноважне та владне, тобто впливає із обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління.

Термін «рішення» має багатоаспектний характер. У найзагальнішому вигляді це вибір альтернативи. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначної інтерпретації терміна «рішення» полягає у тому, що всякий раз, у нього вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку діяльності або дослідження. Потреба у рішенні виникає у випадку появи проблеми. Вона являє собою невирішене питання. Коли існує проблемна ситуація виникає потреба змін.

Рішення – визначається як відповідна реакція на внутрішні і зовнішні впливи, що спрямовані на вирішення проблем і максимальне досягнення бажаної мети.

Кожний менеджер стикається у практичній діяльності з процесом прийняття рішень. Рішення для управлінських кадрів – дуже важлива і відповідальна робота. Необхідність прийняття управлінських рішень виникає у процесі діяльності кожного керівника, формулюючи цілі і напрямки роботи. Одним з показників праці менеджера є здатність приймати оптимальні та правильні рішення.

Управлінські рішення повинні спиратися на об’єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від множини суб’єктивних факторів – логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури управління, механізму реалізації рішень та дисципліни внутрі організації.

Підходи до визначення ефективності управлінського рішення та їх характеристика наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Підходи до визначення ефективності управлінського рішення та їх характеристика [219]

| Підхід до визначення ефективності УР | Характеристика | Визначення |
|--------------------------------------|--|--|
| Відповідність призначенню (цілі) | Ефективність як здатність прийнятого УР досягати встановлену мету | Поняття ефективності УР (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети |
| Ресурсна результативність | Ефективність як відношення результату/ ефекту, досягнутого при виконанні УР, до відповідних витрат | Ефективність УР – це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації УР, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність УР підкреслює обов’язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію |

Сутнісний аналіз підходів до визначення якості управлінських рішень (табл. 2.5) показує, що значення якості розуміється як сукупність властивостей, що відповідають меті, повному задоволенні клієнта, а ефективність управлінських рішень – відповідність призначенню (меті) і ресурсну ефективність.

Таким чином, категорії «якість управлінського рішення» і «ефективність управлінського рішення» – поняття не ідентичні і не включають одне одну, оскільки процес прийняття управлінського рішення може бути якісним, але під впливом зовнішнього або внутрішнього середовища у підсумку – неефективним, і, навпаки.

Таблиця 2.5 – Підходи до визначення якості управлінського рішення та їх характеристика [219]

| Підходи до визначення якості УР | Характеристика | Визначення |
|---------------------------------------|---|--|
| Сукупність властивостей | Якість є системною категорією, що поєднує різні властивості УР | Якість УР – це сукупність істотних та неістотних властивостей УР, що приймається апаратом управління. для досягнення встановлених цілей та завдань |
| Відповідність призначенню (цілі) | Якість як здатність прийнятого УР виконувати своє призначення | Сукупність властивостей, що роблять його спроможним виконати своє призначення у процесі управління |
| Повнота задоволення потреб споживачів | Якість як повнота задоволення вимог і побажань споживачів в результаті реалізації УР. | Якість УР – це сукупність параметрів рішення, які задовольняють конкретного споживача та забезпеч. ефективність його реалізації Якість УР – здатність менеджерів приймати і реалізовувати рішення, які б задовольняли потреби сторін, зацікавлених в її діяльності, досягаючи при цьому стійкого розвитку у постійно змінюваних конкурентних умовах |

На думку авторів, під якістю управлінських рішень слід розуміти ступінь його відповідності характеру поставлених завдань, які дозволяли би постійно

розвиватися системі управління підприємством, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин на макро- та мікрорівні.

Управлінське рішення розробляється згідно цілям, функціям відповідного рівня ієрархії управління. У цьому контексті, визначаючи вимоги до управлінських рішень, необхідно виходити не з суб'єктивних поглядів керівника даної організації, а із принципів управління, які відображають вимоги законів та правил їх виконання в реальних умовах. У зв'язку з вище викладеним пропонується використати наступне визначення: управлінські рішення – рішення, які приймається керівниками різних рівнів в рамках їх повноважень та компетенції для вирішення виникаючих проблем виробничо-економічної системи та для досягнення конкретних цілей системи менеджменту.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

При здійсненні управління реалізацією УР доцільно дотримуватися таких принципів, які дозволяють ефективно виконати поставлені завдання:

- кількість цілей, на яких зосереджена увага має бути обмеженою;
- наявність міжцільових зв'язків;
- основою реалізації рішень має стати обрана стратегія та організаційна структура, що їй відповідає;
- наявність горизонтальної та вертикальної узгодженості;
- відповідність управлінських рішень наявній організаційній структурі управління підприємством;
- розробка критеріїв, за якими аналізуються результати;
- можливість командної роботи [220].

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення – це процес вирішення певної ситуації, яка склалася на підприємстві. Діяльність ОПР та їх вищого менеджменту як об'єкт системного аналізу на формі (в системі

виробництва товарів та послуг) також є системою, яку характеризують процес, структура та організованість. Будь-який процес (в тому числі, і процес прийняття управлінського рішення щодо змін) системи менеджменту є вихідною категорією системного аналізу (в тому числі, й вирішення ситуації).

Сфера будівництва є досить важливою для всього національного господарства України, оскільки від її розвитку залежить досить багато чинників, які сприяють підвищенню ефективності національної економіки.

Серед них:

- забезпечення населення житлом, закладами культури, науки і освіти;
- забезпечення об'єктами виробничого та торгівельного призначення;
- надання різного роду послуг населенню;
- організація та проведення робіт по будівництву та реконструкції промислових підприємств, будівель та споруд;
- своєчасне введення в дію об'єктів промислового та цивільного будівництва.

Розглядаючи технологічний ланцюжок при будівництві об'єктів, можна виділити загальноприйнятту схему основних взаємозв'язків (рис. 2.7).

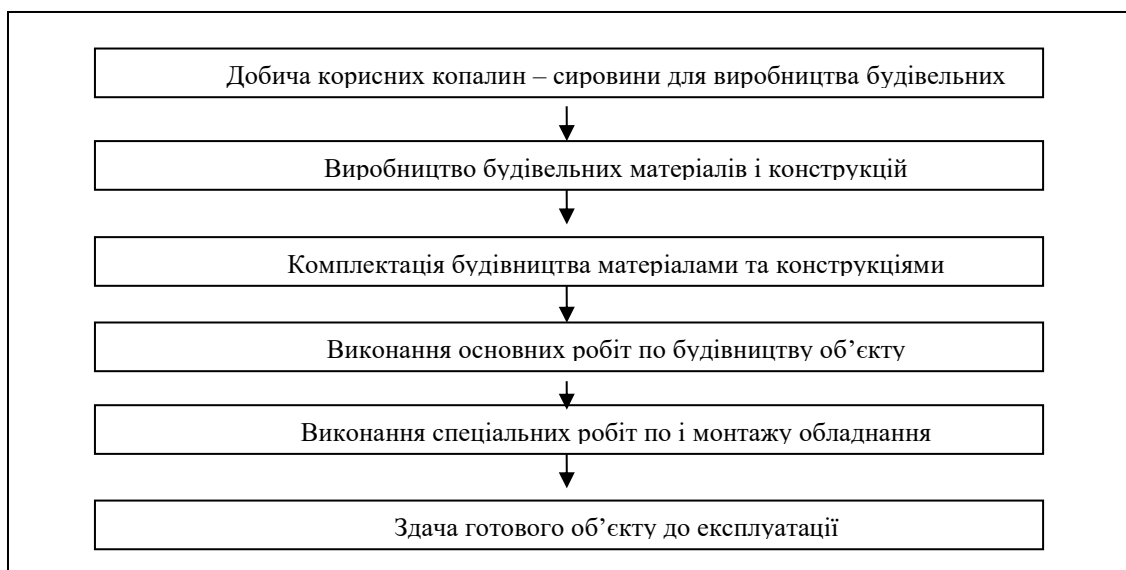


Рисунок 2.7 – Технологічний ланцюжок при будівництві об'єктів [221]

На кожному етапі наведеної схеми діють підприємства різного масштабу. Деякі крупні будівельні компанії часто претендують на монопольне становище на ринку будівельної продукції. Але всі компанії прагнуть отримати максимумальний прибуток.

Основними завданнями економіки та організації виробництва у будівництві є науково-обґрунтований вибір та впровадження оптимальних управлінських рішень на всіх стадіях виробничого процесу: при плануванні, проектуванні, здійсненні операційних циклів та освоєнні введених в експлуатацію виробничих потужностей та об'єктів будівництва всіх галузей національного господарства України. Виконання поставлених завдань необхідно для досягнення максимальних економічних результатів та високої якості вітчизняної будівельної продукції при мінімальних витратах всіх видів ресурсів: матеріально-технічних, трудових та фінансових.

Головною відмінністю та особливістю управління у будівництві, на відміну від інших галузей національного господарства, є локальна закріпленість та нерухомість його продукції [222].

Другою відмітною особливістю управління у будівництві є врахування тривалості його виробничого циклу, що пояснюється поступовим нарощуванням технічної готовності споруджуваних об'єктів. Це призводить до необхідності прийняття оперативних управлінських рішень, оскільки значний обсяг оборотних коштів, вкладених у будівництво потребує довгострокового та оперативного планування у нерозривному зв'язку з діяльністю інших галузей економіки.

Будівельним підприємствам, як об'єкту управління притаманні наступні фактори:

1. Випадкові фактори технічного характеру, до числа яких відносяться: поломки машин та механізмів, транспортних засобів; вихід з ладу інженерних комунікацій; низьку якість будівельних матеріалів та виробів, що не дозволяє застосовувати їх за призначенням;

зміну проектних рішень у процесі будівництва тощо.

2. Випадкові фактори технологічного характеру: усунення браку, виконання непередбачених робіт, зміна технології робіт внаслідок заміни матеріалів тощо.

3. Дестабілізуючі фактори організаційного характеру, до числа яких належать: порушення строків видачі проектно-кошторисної документації; несвоєчасне постачання матеріалів, виробів та обладнання; невиконання окремими суміжними організаціями встановлених строків комплексів робіт; зміна планів по введенню об'єктів в експлуатацію; нестача робочих певних кваліфікацій тощо.

4. Випадкові фактори кліматичного порядку: злива, снігопад, ожеледь, низька температура зовнішнього повітря тощо.

5. Випадкові фактори соціального порядку такі, як: невихід на роботу працівників, невиконання встановлених завдань, псування або розкрадання матеріалів й устаткування тощо [223].

Основними завданнями вітчизняного управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств є:

- досягнення найбільш ефективного функціонування підприємства;
- ефективне управління колективом, групами людей, кожною особою з урахуванням її особливостей;
- створення єдності дії та цілеспрямованості роботи колективу підприємства;
- досягнення гармонійного функціонування виробництва в часі;
- забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення виробництва;
- удосконалення якості прийняття управлінських рішень менеджментом будівельних підприємств.

Проведення моніторингу і контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві вважається необхідним для підвищення ефективності

управління діяльністю підприємства. Це обґрунтоване тим, що в умовах сьогодення ефективне функціонування підприємств різних галузей економіки у великій мірі залежить від ступеня якості прийняття і реалізації управлінських рішень.

З'ясовано, що сьогодні моніторинг є одним з головних елементів, які формують систему не лише оперативного, але й стратегічного управління. Він є функціональним напрямом економічної діяльності будівельного підприємства, який тісно пов'язан з реалізацією функцій менеджменту та є необхідним для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень (рис. 2.15).

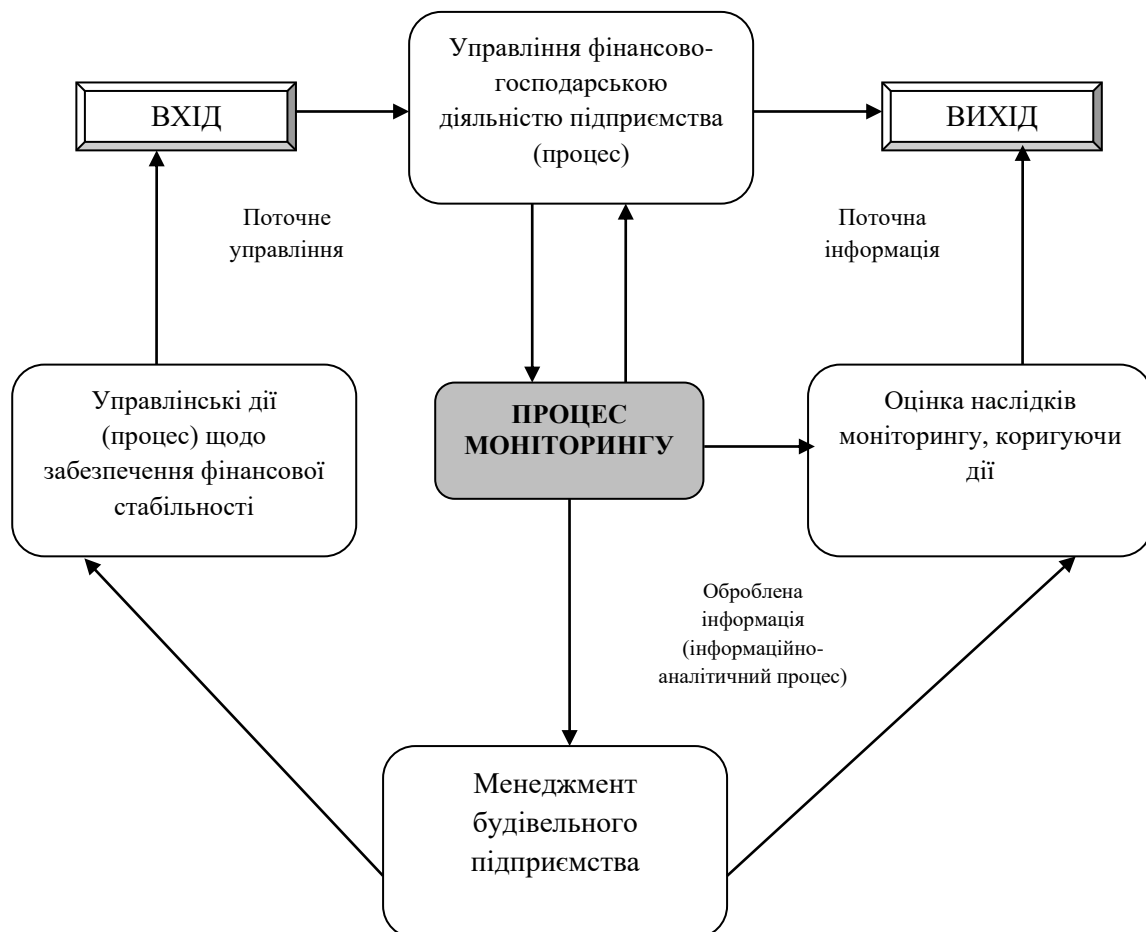


Рисунок 2.8 – Роль моніторингу в прийнятті управлінських рішень на будівельному підприємстві

Тобто, моніторинг можливо розглядати як один із технологічних елементів адаптивного управління будівельним підприємством та фактором прийняття якісного управлінського рішення.

Будівельний комплекс в країнах Європи, займає одне з провідних положень в національній економіці. Його місце та роль визначається насамперед участю в інвестиційному процесі, за посередництвом якого реалізується переважна частина фонду національного доходу, забезпечується розширене відтворення основного капіталу.

Однім з вагомих аспектів розвитку будівельного комплексу України та забезпечення якості прийняття управлінських рішень у будівництві є ціноутворення на будівельну продукцію та вплив Держави на ці процеси.

В країнах Європи Держава жорстко регулює закупівельні ціни на найважливіші види будівельної продукції. Щорічно в переговорах між урядом і об'єднанням виробників будівельних матеріалів фіксується рівень ціни на товари. Нарешті, особлива сфера ціноутворення ціни на житло надзвичайно високий рівень яких спонукає державу видавати громадянам, особливо молодим сім'ям житлові субсидії і пільгові довгострокові позики. До того ж, в області контролю за ціноутворенням великі можливості мають органи самоврядування, оскільки вони володіють монополією на житлово-комунальні послуги.

В Німеччині однією з основних причин формування попиту будівництва є дуже дешева іпотека (приблизно 2% річних). Іншою причиною розвитку ринку будівельних послуг в країні є наявність високорозвиненого промислового виробництва.

Досвід розвинених зарубіжних країн показує, що в питаннях ціноутворення у будівництві велику роль відіграє замовник. Якщо держава займається в основному регулюванням норми прибутку, то від діяльності замовника багато в чому залежить зниження витрат виробництва.

Так, наприклад, в Англії, Фінляндії і Швеції представником замовника

найчастіше є архітектор. Він встановлює попередню вартість будівництва об'єкту, на основі торгів обирає підрядну компанію, в контракті з якою визначаються економічні методи виробництва в цілях оптимізації вартості будівництва.

Обсяг будівельних робіт в Великобританії зростають останні роки приблизно на три відсотки при триваючій державній підтримки проектів з розвитку інфраструктури та будівництва житлових будинків.

В країнах Європи середня норма прибутку при здійсненні будівельно-монтажних робіт складає 10-12% до витрат виробництва. Якщо норма прибутку виявляється вище, то державні органи виявляють та аналізують причини зростання. У тих випадках, коли підвищення ціни на об'єкт будівництва не є обґрунтованим, приймаються заходи по обмеженню ціни.

У країнах Європейського Союзу на етапі підрядних торгів, а також на інших етапах інвестування вартість будівництва визначається з широким використанням укрупнених показників вартості будівництва (УПВБ).

Наприклад, в Англії фірма TECHNICAL INDEXES LTD забезпечує учасників інвестиційного процесу укрупненими показниками вартості видів робіт і конструктивних елементів, публікуючи збірки WESSEX і випускаючи компактні лазерні диски.

Взагалі, максимального обсягу виробництва будівельна галузь ЄС досягла в лютому 2008 року, після якого відзначається істотне падіння, яке досягла свого максимального значення в лютому 2010 р.: фактично протягом двох років галузь зменшила обсяги свого виробництва на 18,6% (такий спад не відзначався з 1999 р.) [224].

Слід зазначити що ринок будівельних послуг в країнах Європейського Союзу переважно складається з невеликих приватних будівельних підприємств (що складаються в середньому від 5 до 20 працівників). Наприклад, у Франції частка невеликих будівельних компаній доходить до 95% ринку будівельних послуг, а в Німеччині – до 90%.

В останні роки дуже актуальною є прийняття якісних управлінських рішень щодо необхідності дотримання вимог по охороні навколишнього середовища при зведенні житлових та інфраструктурних об'єктів. Основна мета екологічного будівництва в країнах ЄС пов'язана з прагненням до усунення виснаження енергетичних, водних і сировинних ресурсів, запобігання екологічній деградації, викликаній експлуатацією інфраструктурних об'єктів.

Так, будівництво в ЄС щорічно споживає майже половину всіх ресурсів, видобутих в регіоні [225]. Сьогодні європейська екологічна політика сфокусована на розробці довгострокової стратегії розвитку будівельної галузі.

Ці проблеми знайшли своє відображення в спеціальному Регулюванні ЄС, що охоплює послуги (CPR – Construction Products regulation, 2011), де проблеми здоров'я і безпеки поставлені в якості ключових протягом усього інвестиційно будівельного циклу. Тим часом, основним напрямком стійкого будівництва в ЄС є поступовий перехід від будівництва нових будівель до сервісного обслуговування та реконструкції вже існуючого фонду будівель і споруд, що, ймовірно, обумовлено сучасної енергозберігаючої політикою ЄС.

Головним інструментом для оцінки екологічної ефективності для досягнення цілей екологічного будівництва є автоматизований метод оцінки життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA), розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO).

Слід зазначити, що розвиток сучасного європейського ринку будівельних послуг пов'язано зі зростанням інформаційного та технологічного забезпечення, в свою чергу ціна на будівельні послуги все менше пов'язана з матеріальними витратами. Ключовими методами конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг стають логістика та інжиніринг. Важливе значення в економії витрат при будівництві грає своєчасне постачання якісних матеріалів і комплектного обладнання [226].

Узагальнюючи все вище наведене, можна відмітити, що перехід до

ринкових умов і структурна перебудова економіки України, в тому числі й будівельної галузі, змушує звертатися до досвіду розвинених країн у сфері управління та забезпечення якості управлінських рішень.

2.5 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в розрізі інноваційної діяльності будівельного підприємства (В. С. Шевченко)

Підвищена увага до інновацій та інноваційних процесів на всіх рівнях людської діяльності зумовила необхідність вивчення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку будівельної галузі, основними з яких є: стандартизація в будівництві, підготовка висококваліфікованих наукових кадрів у галузі будівництва, архітектури, містобудування та вироблення будівельних матеріалів, розробка нових та вдосконалення існуючих проектів будівельних конструкцій для будівель та споруд різного призначення, вплив звичайних та складних інженерно-геологічних умов, вирішення питань, пов'язаних з економікою розвитку та виробництва будівельних конструкцій тощо. Одночасно повинні використовуватися не тільки технічні інновації, а й інновації в управлінні, зокрема, персоналом. Впровадження інноваційних методів управління персоналом дозволить будівельній компанії пропонувати все більше і більше інновацій у продукції, завдяки більш ефективному використанню знань та навичок власного персоналу.

Одним з найважливіших факторів розвитку підприємства є інновації. Вони можуть дати підприємству збільшення та розвиток виробництва, одночасно досягаючи довгострокових цілей.

Будівельна галузь є однією з найважливіших в економіці країни. Велика кількість учасників виробництва та експлуатації продукції створює значну кількість робочих місць. Водночас використання новітніх технологій та матеріалів визначає потребу у висококваліфікованому персоналі. Кадри – це

один із вирішальних ресурсів підприємства, ефективне управління яким на будівельних підприємствах залежить від ефективності роботи не лише самого підприємства, а й усієї галузі. Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації.

Багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених присвячено інноваціям та інноваційному розвитку. Зокрема, це наукові праці, в яких поняття «інновація» розглядалося з позиції змін, процесу та результату: Й. Шумпетера, М. Хучека, Б. Санто, О. І. Амоши, Ю. М. Бажала, Л. М. Борщ, М. П. Денисенка, А. П. Гайдуцького, А. С. Гальчинського, С. В. Герасимова, Н. В. Краснокутської, Н. Б. Кирич, І. І. Лукінова, А. А. Пересади, Я. В. Риженка, О. М. Собко, Р. А. Фатхутдінова, В. Г. Федоренко, Л. І. Федулової та ін.

Так, Й. Шумпетер [227] визначав інновації як зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології.

Проаналізував різноманітні джерела, можна виділити основні види інновацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні види інновацій

| Види інновацій | Загальна характеристика |
|----------------|---|
| Технічні | нові продукти (вироби), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів) |
| Організаційні | нові методи і форми організації усіх видів діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки і виробництва, форми організації різних типів виробництва і колективної праці) |
| Економічні | методи господарського управління наукою і виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації і оплати праці, оцінки результатів діяльності |
| Соціальні | різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, в першу чергу складу керівників усіх рівнів; стимулювання їх творчої діяльності поліпшення умов і постійного підтримання високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людини і навколишнього природного середовища; створення комфортних умов життя). |
| Юридичні | нові і змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій |

Інноваційна діяльність у будівництві є найважливішим елементом підвищення ефективності виробництва в ринкових умовах. Вона забезпечує постійне оновлення та вдосконалення застосовуваних технологій та випуск будівельних виробів та виконання будівельно-монтажних робіт, реалізацію наукових досягнень та винаходів, що є основною умовою подолання галузевої кризи та підтримання економічного зростання.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність в будівництві відзначається низкою специфічних ознак:

- інновації займають особливе місце у будівельному виробництві, будучи основним фактором економічної динаміки, сполучною ланкою між результатами наукових досліджень у будівництві, які постійно оновлюються;

- інноваційний цикл (період від завершення дослідницького процесу до впровадження в будівництво) відрізняється тривалістю (1-5 років) та високим ступенем ризику.

Дослідження показало, що до недавнього часу науково-технічна та інноваційна політика в будівництві зводилася, як правило, до наукової політики, яка використовувала «лінійну» модель інноваційного процесу. При такому підході передбачалося, що інноваційний процес протікає лінійно і складається з наступних етапів: дослідження та розробка, винаходи, інновації і, нарешті, дифузія промислових інновацій. У свою чергу, інноваційна політика обмежувалася пришвидшенням просування інновацій на всіх етапах життєвого циклу товару. При лінійному підході решта всіх елементів та факторів інновацій (а саме: вплив ринку та економічних умов; мотивація та можливості підприємців; стадії (етапи) життєвого циклу будівельної продукції, тощо) практично не вдалося уникнути уваги дослідників. Еволюційні моделі виробничих інновацій підкреслюють нелінійний характер інноваційного процесу (зміна напрямку та темпів науково-технічного прогресу в процесі створення, розробки та поширення інновацій).

Для ефективного впровадження інновацій в будівельну галузь слід

визначити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку (рис. 2.9).

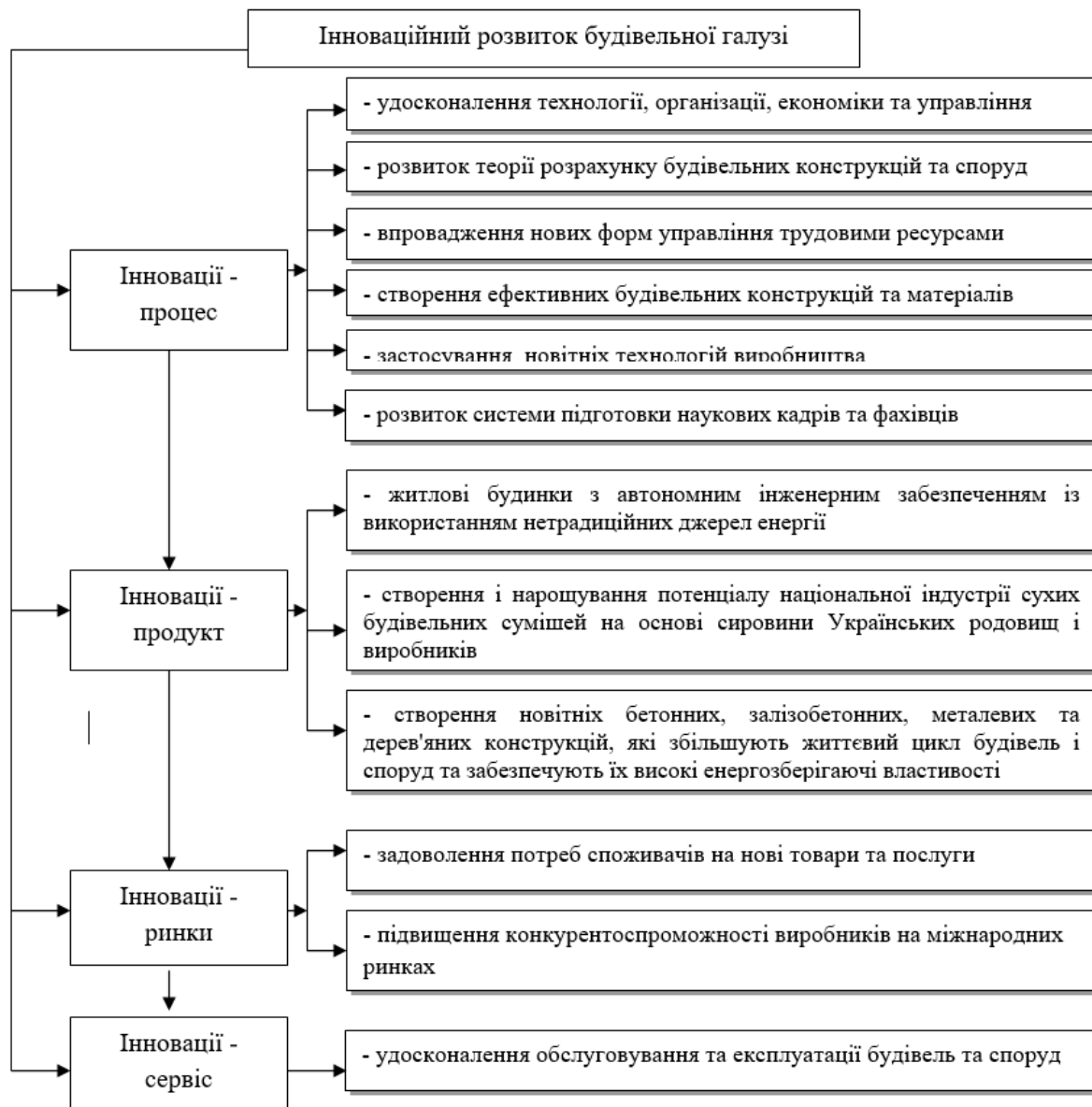


Рисунок 2.9 – Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності будівельної галузі України [228]

Важливість інновацій визначається головним чином тим, що постійний розвиток науки і техніки спричинює швидке «старіння» методів, прийомів і технологій виробництва, продукції, її якості та технічних характеристик, і вони потребують постійного вдосконалення. Все це визначає потребу будівельної галузі України у впровадженні інновацій. При цьому слід використовувати не лише технічні інновації, а й інновації в управлінні, зокрема, персоналом, що має

велике значення для функціонування підприємства.

Впровадження новітніх технологій, активізація інноваційної діяльності призведе до економічного зростання не тільки галузі, а й держави в цілому. Для вирішення вищезазначених проблем необхідно, перш за все, дослідити, як здійснюється фінансова підтримка інноваційної діяльності будівельних підприємств. Окрім власних коштів та коштів державного бюджету, підприємства повинні знаходити принципово нові джерела фінансування.

В умовах формування ринкових відносин в Україні відбувалися процеси децентралізації управління підприємствами та їх самостійний розвиток. Це вимагає від керівників підприємств самостійних рішень в умовах жорсткої конкуренції. Для досягнення конкурентних переваг, працівника підприємства слід розглядати як найважливіший фактор виробництва та ресурсу. За таких умов управління персоналом стає однією з головних ланок управління підприємством та основою його інновацій.

Будівельна галузь є однією з найбільших та наймісткіших за кількістю людей, залучених до її діяльності. Сьогодні для будь-якої організації гарантією довгого, стабільного та ефективного існування на ринку стає залучення та формування конкурентоспроможного персоналу.

Кадрова ситуація в будівельній галузі на перший погляд виглядає безпроблемно: працюють фахівці-будівельники різних рівнів освіти та кваліфікації, і здавалося, що не повинно виникнути труднощів зі складанням правильної команди для реалізації існуючих проектів. Однак це завдання не таке просте.

Людські ресурси використовуються не повністю. Через радикальні зміни системи та структури будівельної галузі в пострадянські часи керівники підприємств набагато відповідальніше ставляться до свого персоналу, ніж раніше. Тому важливо вміти не тільки знайти потрібного фахівця, забезпечити його усім необхідним як у професійному, так і в соціальному плані, а й утримати з часом.

Будь-яке підприємство – це сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем). Є дві частини управління виробництвом: управління діяльністю та управління персоналом. Управління персоналом включає забезпечення співпраці між усіма членами робочої сили, кадрову політику, навчання, мотивацію співробітників та інші важливі складові роботи менеджера. Отже, управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив робітників – персонал.

Управління розглядається як процес, оскільки робота над досягненням цілей за допомогою інших – це не одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких є процесом сама по собі, дуже важливі для забезпечення успіху організації. Кожен етап – це також процес, оскільки він також складається з ряду взаємозалежних дій. Процес управління – це загальна сума всіх етапів.

Процес управління персоналом (людьми) не є винятком. Це також вимагає реалізації певних функцій, етапів та дій. На відміну від управління діяльністю, процес управління персоналом має конкретний (відмінний) і складний об'єкт.

Управління персоналом набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення бізнес-цілей та особистих цілей.

Суть управління персоналом полягає в систематизованих, систематично організованих діях через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи щодо формування, розподілу та перерозподілу праці на рівні підприємства, для створення умов щодо використання трудових якостей працівника та забезпечення ефективної роботи і всебічного розвитку [229].

Одна з найважливіших складових управління – управління персоналом, як правило, базується на концепції управління – узагальненому уявленні (не

обов'язково декларованому) про місце людини в організації. У теорії та практиці управління людською стороною організації можна виділити три основні підходи до управління – економічний, органічний та гуманістичний.

Економічний підхід до управління породив концепцію використання персоналу підприємства. У рамках цього підходу провідне місце посідає технічне (загалом інструментальне, тобто спрямоване на оволодіння трудовою технікою), а не управлінське навчання людей у будівельних компаніях. Організація тут означає впорядкованість відносин між чітко окресленими частинами цілого, які мають певний порядок. По суті, організація – це сукупність механічних взаємозв'язків, і вона повинна діяти як механізм: алгоритмічний, ефективний, надійний та передбачуваний.

Іншим підходом до управління персоналом є органічний підхід. В рамках органічної парадигми послідовно розробляються концепція управління персоналом та концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управління далеко за межі традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Кадрова функція реєстрації та контролю поступово стала розвиватися і поширюватися на пошук та підбір працівників, планування кар'єри важливих для організації діячів, оцінку працівників апарату управління, навчання.

Третій підхід до управління персоналом – це гуманістичний підхід, який фокусується на фактичній людській стороні підприємства, про що інші підходи говорять мало. Цей підхід орієнтований на формування організаційної культури. Організаційна культура – цілісний погляд на цілі та цінності, притаманні підприємству, конкретні принципи поведінки та методи реагування, стає одним із пояснювальних принципів гуманістичного підходу до управління персоналом.

Таким чином, культура розглядається крізь призму відповідних стандартів розвитку, відображених у системі знань, ідеології, цінностях, законах і ритуалах, зовнішніх по відношенню до підприємства, соціальних спільнот.

Гуманістичний підхід дозволяє нам інтерпретувати характер відносин компанії з навколишнім середовищем у тому напрямку, в якому компанії здатні не тільки адаптуватися, але й змінювати своє середовище, виходячи з власних уявлень про себе та свою місію. Розробка стратегії організації може обернутися активною побудовою та перетворенням навколишньої дійсності.

В рамках цього підходу існує розуміння того, що ефективний розвиток підприємства - це не лише зміна структур, технологій та навичок, а й зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

В результаті еволюції концепції управління персоналом сформувався сучасний гуманістичний підхід до управління персоналом, який базується в першу чергу на участі організаційної культури, орієнтованої на особисті якості кожного працівника: ініціативність, креативність, здатність до навчання. Основна мета управління персоналом – забезпечити підприємство працівниками, які відповідають потребам компанії, їх професійній та соціальній адаптації для досягнення цілей розвитку та корпоративних цілей.

На підприємствах, які дотримуються інноваційної політики, персонал дуже чуйно ставиться до ставлення вищого керівництва до інновацій. Якщо співробітники побачать байдужість вищого керівництва до інновацій, інновація буде приречена на провал за будь-яких подальших зусиль та витрат. Тому залучення та повна участь персоналу у розробці та здійсненні організаційних змін є настільки необхідними. Коли в підприємстві вносяться якісь зміни, персонал, як правило, починає таємно виступати проти них. Саме поняття «подолання опору змінам» передбачає, що зміни йдуть згори. Але мало хто буде протистояти змінам, які відбуваються з його участю. Тому роль вищого керівництва повинна бути не стільки ініціатором та розробником інновацій, скільки творцем сприятливого інноваційного середовища, що забезпечує підтримку та стимулювання інновацій та змін.

Концепція формування та залучення персоналу – головна ціль змін на підприємстві, повинна бути спрямована на відібрану його частину та мотивуватися загальним баченням інноваційної цілі.

В цілому, на основі всього, що було сказане, систему управління персоналом на будівельних підприємствах в умовах інноваційної діяльності можна представити наступним чином (рис. 2.10).

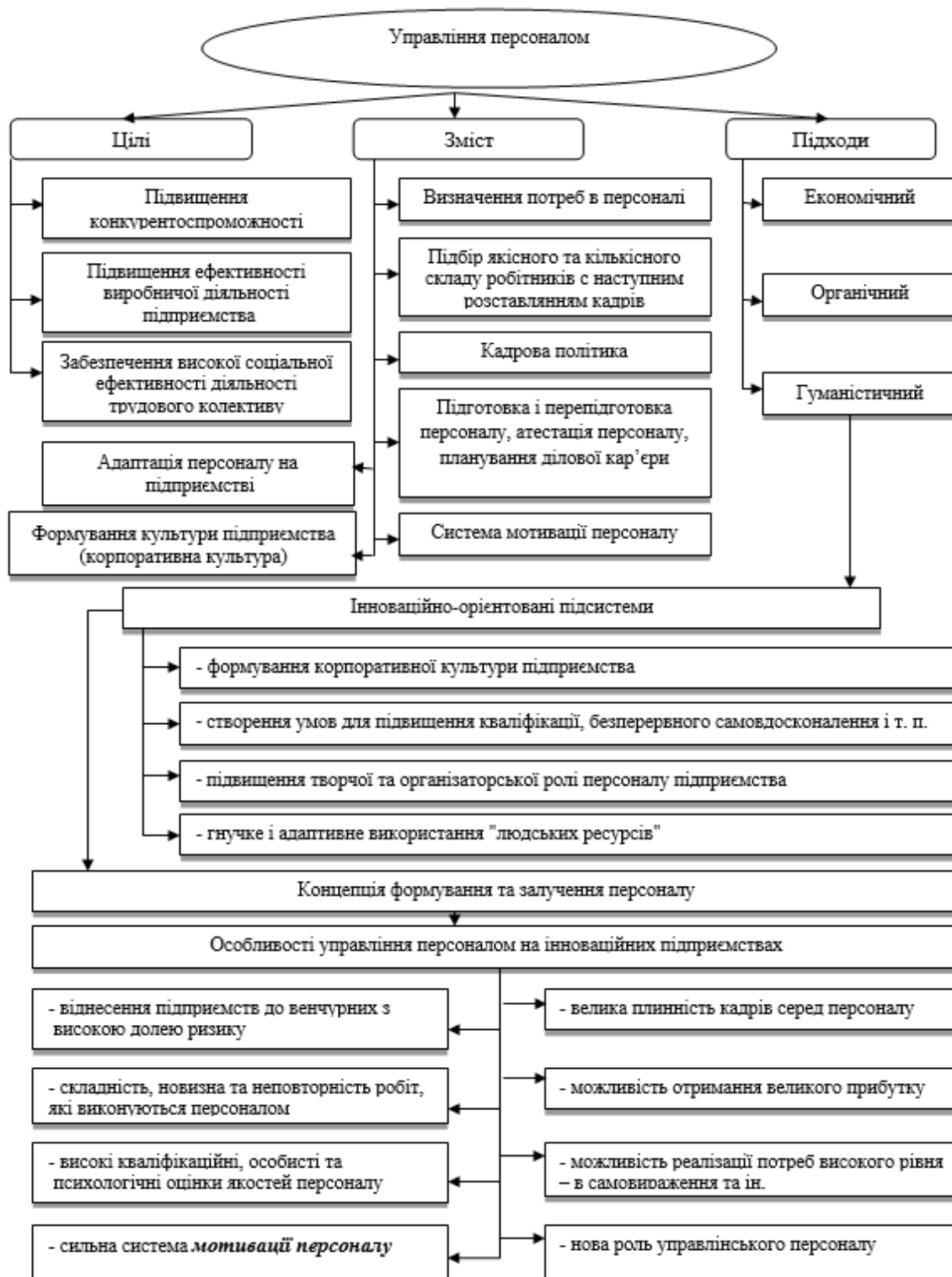


Рисунок 2.10 – Система управління персоналом на будівельних підприємствах в умовах інноваційної діяльності [230]

Особливістю (відмінністю) цієї системи є гуманістичний підхід до управління персоналом, який формує інноваційно-орієнтовані підсистеми управління персоналом та концепцію формування та залучення персоналу.

Підприємство, що займається інноваціями, повинно використовувати командні організаційні форми управління персоналом. У той же час цільові групи використовуються при розробці та реалізації програми реструктуризації (як суб'єкти інноваційного процесу) та як основні структурні підрозділи майбутнього нового підприємства. Саме командні форми управління персоналом сприяють швидкому та безболісному поширенню будь-яких інновацій, особливо організаційних. Командні форми забезпечать високу організаційну гнучкість, значно розширяють діапазон управління та, що найголовніше, досягнуть високої залученості та відповідальності персоналу. Одночасно формується інноваційний клімат і формується нова організаційна культура. Інноваційні ідеї формуються, розробляються та реалізуються в замкнутому колі: цільові групи – керівництво – цільові групи.

Ряд підприємств формує системи управління персоналом, які об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом усі підрозділи, пов'язані з людськими ресурсами.

Таким чином, система управління персоналом розуміється як багатогранний і надзвичайно складний процес, який визначаються своїми специфічними особливостями та закономірностями, які характеризуються системністю та повнотою на основі комплексного вирішення проблем та їх відтворення. Це систематичний організований вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи на формування, розподіл, перерозподіл персоналу на рівні підприємства, для створення умов для використання трудових якостей працівника щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку співробітників [231].

Основою системи управління персоналом підприємства є механізм управління, що включає принципи, функції та методи управління. Тому

мистецтво управління персоналом на підприємстві виявляється в тому, наскільки гнучкі, доречні та ефективні менеджери використовують різноманітні методи, їх поєднання з урахуванням конкретної виробничої ситуації та відповідного механізму управління, спрямованого на підвищення продуктивності та якості роботи.

Принципи управління персоналом – це принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, визначають напрямки розвитку системи управління персоналом та принципи відтворення кадрової системи. Формування системи управління персоналом передбачає, перш за все, побудову «дерева цілей», а також цілей працівників та цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої невідповідності, виявлення ролі та місця управління персоналом у забезпеченні основних цілей підприємства.

Далі вирішуються питання, що стосуються організаційної структури служби управління персоналом:

- диференціація основних структурних компонентів, що відображають систему ефективного управління персоналом;
- виявлення структурних підрозділів служби;
- формування у них цільових завдань та функцій;
- побудова структури управління персоналом залежно від особливостей підприємства та сформованої структури управління;
- взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління персоналом між собою та з іншими структурами управління підприємства [232].

Саме побудова організаційної структури – служби управління персоналом – визначення її цілей, завдань, повноважень, обов'язків та відповідальності – має сприяти розвитку персоналу та підприємства в цілому. Розвиток персоналу традиційно базується на освітніх процесах, які управляються та фінансуються підприємством, для якого ці освітні процеси призначені. Мета навчання – розвиток інтелектуального потенціалу працівників. У цьому випадку процес виховання та навчання є не менш

важливим, ніж його формальний результат або досягнутий рівень освіти.

Розвиток персоналу означає:

- здатність працівника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, щоб задовольнити зростаючі вимоги;
- здатність команди усвідомлювати потребу в управлінні командою або групою за активної участі всього персоналу, а не лише менеджерів;
- здатність організації усвідомлювати вирішальну роль кожного працівника та необхідність розвитку його потенціалу.

Відтворення трудових ресурсів регулюється загальними законами відтворення і передбачає такі цикли: виробництво, розподіл, обмін та використання. Процес виробництва трудових ресурсів – це підготовка людини до праці. Процес розподілу та обміну відбувається на ринку праці, при наймі на роботу в різні сектори економіки. Процес використання здійснюється безпосередньо на робочому місці, коли людина виконує суспільно корисну діяльність.

Для того, щоб ефективніше використовувати потенціал робітників в інтересах підприємства, де вони працюють, і самих осіб з позиції їх найкращої самореалізації, необхідно дослідити організацію відповідної зайнятості персоналу підприємства.

Оскільки продуктивність праці визначається величиною споживчої вартості, виробленої за одиницю часу, проблема відповідної праці будь-якого працівника полягає у тому, щоб робити лише те, що необхідно (що має практичну цінність і може бути використано всередині або поза підприємством, або є продуктом у матеріальній формі, будь-який документ чи інша інформація, послуга тощо) в найкоротші терміни, тобто протягом мінімального періоду часу.

Дотримуючись цієї логіки, необхідно вирішити два завдання: по-перше, як зробити роботу кожного працівника завжди необхідною, а по-друге, як забезпечити, щоб працівник при цьому раціонально витрачав робочий час.

Вирішення першого завдання пов'язане з формуванням системи

цілеспрямованого управління підприємством (на основі методології процесу стратегічного управління), коли кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинні бути орієнтовані на досягнення кінцевої мети підприємства. Іншими словами, робота, виконана кожним працівником, повинна сприяти загальному результату.

Вирішення другого завдання зумовлене відповідною трудовою поведінкою працівника щодо раціонального використання робочого часу, в тому числі втіленого в матеріалізованій праці (засоби виробництва), головною умовою вирішення цієї проблеми є зацікавлення працівника економити робочий час при виконанні своїх службових обов'язків.

Таким чином, робимо висновок, що джерелом відповідної зайнятості робітників, які забезпечують успішне функціонування будівельних підприємств, є підвищення мотивації конкретної та абстрактної роботи кожного працівника в рамках цільового управління підприємством та збереження робочого часу.

Для ефективного управління персоналом будівельного підприємства керівник повинен пріоритетно висунути формування корпоративної культури, що складається щонайменше з трьох основних частин: впровадження у свідомість працівників загальної концепції відповідної діяльності; цільова орієнтація робітників на кінцеві результати діяльності; використовувати відповідні стилі керівництва.

Створення сприятливого мікроклімату, або безконфліктне управління, передбачає перш за все визначення умов для такого управління. Сюди належать, по-перше, знання про міжособистісні стосунки, що склалися в колективі (якщо це не нове); по-друге, вивчення особистих якостей працівників, що визначають їх біосоціальну сумісність; по-третє, використання знань для управління процесом формування мікроклімату в колективі (групі) працівників.

Ефективне управління персоналом будівельних підприємств базується

на здійсненні наукової основи відповідної праці робітників, практична реалізація якої призводить до мотивованого управління персоналом, яке орієнтоване на досягнення цілей підприємства.

Основним фактором доцільної трудової праці працівників є корпоративна культура, яка формується на підприємстві завдяки впровадженню у свідомість працівників певних цінностей.

Головною цінністю, яку слід прищеплювати працівникам підприємства, є цілеспрямоване управління, тобто залучення кожного працівника до отримання кінцевого результату, який залежить від добробуту підприємства та його особистого самопочуття.

Основними засобами реалізації стратегічного управління підприємством є люди. Тому система роботи з персоналом щодо його активізації (управління персоналом) вважається пріоритетом для успішного функціонування підприємства.

Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, мотивації, методів і стилю управління, забезпечення підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці, збільшення виробництва, ефективне використання обладнання, машин, механізмів, призводить до зменшення витрат та взагалі впливає на результат діяльності підприємства та його прибуток.

2.6 Стратегічний підхід при прийнятті управлінських рішень (К. О. Великих)

У сучасних жорстких умовах господарювання підприємства прагнуть організувати свою роботу якомога більше раціональніше. Прагнення сучасних підприємств поліпшити організацію своєї діяльності передбачає розробку цілеспрямованих програм функціонування, заснованих на ефективному

використанні власного ресурсного потенціалу відповідно до вимог, що пред'являються ринком. В основу таких програм закладається стратегія підприємства.

Основна діяльність по формуванню стратегії покладається на керівників вищої управлінської ланки і полягає в тому, що вони повинні своєчасно приймати основоположні стратегічні рішення, керуючись даними про стан зовнішнього середовища відповідно до законодавчих актів. Однак, не всі підприємства досягають бажаної мети. У зв'язку з цим виникає питання, чи є рішення керівників, спрямовані на розробку стратегії адекватними ринковим умовам. Адекватність стратегії залежить від рівня відповідності внутрішніх параметрів організації станом зовнішнього середовища, яке досягається шляхом прийняття управлінських рішень з організаційних проблем. Характер цієї відповідності до цих пір залишається невивченим. У зв'язку з цим необхідно дослідити процеси прийняття стратегічних управлінських рішень для того, щоб виявити їх характеристики: етапи, основні елементи, процедури, якість. Такий аналіз дозволяє вдосконалити процеси прийняття стратегічних рішень, усунути запізнювання реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі і встановити механізми взаємодії різних служб підприємства в рамках формування стратегії. Все це буде сприяти поліпшенню ринкової стратегії, а отже, і досягненню бажаних результатів.

З огляду на, що стратегічні управлінські рішення охоплюють всі процеси, які мають місце на підприємстві (маркетинг, фінанси, персонал, виробництво, логістика і т.ін.), актуальним стає аналіз процесів прийняття стратегічних рішень з метою організації більш ефективного формування стратегії поведінки підприємства на ринку.

Розробка стратегії підприємства являє собою складний управлінський процес, при цьому діяльність керівництва по розробці стратегії розглядається як процес послідовного прийняття стратегічних управлінських рішень,

спрямованих на усунення проблем, що виникають на увазі впливу різних внутрішніх і зовнішніх факторів в процесі руху до стратегічних цілей.

Процеси прийняття стратегічних управлінських рішень – це критичний момент, після якого система переходить з одного стану в інший, яке задається цілями підприємства. У зв'язку з цим роль процесів прийняття стратегічних управлінських рішень полягає в тому, що вони є реакцією організації на зміни в навколишньому середовищі.

Ухвалення управлінського рішення – це як процес цілеспрямованого перетворення вихідної інформації про стан та умови функціонування об'єкта управління в інформацію про найбільш раціональному шляху досягнення цим об'єктом бажаного стану в майбутньому. Тут підкреслюється інформаційний аспект, що становить основу системної концепції прийняття управлінських рішень в складних організаційних системах.

Забезпечення процесу прийняття рішень повної і надійної інформацією в потрібний час – центральна і найбільш складна проблема організації управління. Кількість, зміст і своєчасність отримання інформації визначають якість, оптимальність прийнятих рішень і в кінцевому рахунку ефективність діяльності підприємства.

Стратегія – матерія досить гнучка і життєздатна, оскільки фірми постійно стоять перед компромісом, тобто необхідністю вибору одних цінностей і відмови від інших. І конкурентна перевага, і описані компроміси залежать не тільки від окремих видів діяльності, але визначаються найчастіше цілим їх рядом [233, с.18].

Розробка стратегії допомагає підприємству оцінити особливості ринкової ситуації і свої можливості, пристосуватися до змін в оточенні, а також виявити, які запити споживача – для того, щоб визначати власні пріоритетні напрямки розвитку діяльності.

Базовими складовими процесів прийняття стратегічних рішень є регулюючі вибори або контрольні вимірювачі. Набір регулюючих виборів

складається з шести показників: централізація, формалізація, інформація, конфронтація, глибина дослідження проблеми, професіоналізм. Використання даних контрольних вимірників обумовлено особливостями сучасної економічної ситуації, в умовах якої українські підприємства здійснюють свою діяльність.

Однією з головних цілей для більшості підприємств, що здійснюють комерційну діяльність в умовах ринкової економіки, є створення умов для довготривалого збуту продукції і отримання максимального прибутку протягом тривалого періоду стійкої роботи. Досягнення запланованої мети для підприємства забезпечується методами ефективного управління на основі стратегічного планування.

Як сказав свого часу про необхідність безперервного вдосконалення і розвитку Е. Демінг: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання – справа добровільна» [234]. Це висловлювання в сучасних умовах господарювання набуває для підприємств зовсім особливий сенс і зміст. За оцінками фахівців, 80-90% підприємств могли б підвищити ефективність роботи, як мінімум, на 20-30%, тобто мають достатній внутрішній потенціал для зміни негативних тенденцій і подальшого вдосконалення [235]. Як показує практика, кращих результатів досягають організації, де використовується системний підхід, прораховуються і плануються наслідки змін одних частин або функцій організації для інших.

Тоді стає зрозумілим, яким чином елементи, з яких ці системи складаються, знаходяться в тісному взаємозв'язку і схильні до впливу один на одного. Досягнення запланованої мети для підприємства забезпечується методами ефективного управління на основі стратегічного планування. Завдання керівництва при цьому полягає в умілому використанні механізму адаптації, самоорганізації та сталого розвитку, що включає в себе обґрунтування і вибір перспективної стратегії, а потім поступову реалізацію і коригування обраної стратегії за допомогою стратегічного планування,

вироблення і реалізації раціональних управлінських рішень [236]. Стратегія розвитку підприємства – поняття багатогранне.

Стратегія – це перш за все реакція підприємства на об’єктивні зовнішні та внутрішні обставини, що сприяють або перешкоджають його діяльності. Сутність стратегічного планування полягає у визначенні вектору розвитку підприємства, який підтримує як його керівництво, так і співробітників [237, с.16]. Організаційним втіленням стратегії є стратегічне планування – документальне підтвердження обраної стратегії для підприємства. Тільки після прийняття стратегії і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану менеджмент підприємства зможе перейти до обґрунтування планів в області маркетингу та виробництва, вибудувати організаційну структуру управління, визначити розмір необхідних інвестицій, визначитися з мотивацією, встановити критерії оцінки продуктивності праці персоналу, зайнятися деталізацією процесів. На думку Л. П. Володимирової, розробка стратегічного плану визначається наступним набором правил, що упорядковують процес. Завдання в стратегічному плануванні – це управлінське рішення, спрямоване на досягнення цілей фірми. Основна роль стратегічного плану полягає в обґрунтуванні цілей і завдань, що встановлюють найбільш значущі тенденції роботи підприємства. У той же час основною метою стратегічного планування є поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Правила «стратегії бізнесу», покликані закріпити відносини підприємства з зовнішнім середовищем і визначити, які види продукції воно буде розробляти, яку технологію використовувати, куди і кому збувати продукцію, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Правила «організаційної концепції», що встановлюють відносини і процедури у внутрішньому середовищі підприємства.

Правила «оперативних прийомів», що сприяють організації повсякденної діяльності підприємства. Позначений збір правил дає нам підставу припустити, що сам процес стратегічного планування у вигляді

замкнутого циклу з прямою (від розробки стратегії до визначення оперативних завдань до реалізації і контролю) і зворотного (від обліку результатів виконання до переформулювання цілей і планів) зв'язками, що складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких являє собою логічну послідовність заходів і кроків, які забезпечують динаміку розвитку системи, зокрема: 1 етап – формулювання бачення місії та цілей бізнесу; 2 етап – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання; 3 етап – стратегічний аналіз і оцінка обраної стратегії; 4 етап – оптимізація організаційно-управлінської структури; 5 етап – розробка програми дій і складання графіка робіт; 6 етап – розподіл ресурсу і формування бюджету; 7 етап – зміна управлінських стереотипів і подолання організаційного опору; 8 етап – управління реалізацією управлінського рішення; 9 етап – перехід на новий рівень розвитку бізнесу.

Застосування жорстких схем стратегічного плану, подібних до нашої, на думку відомого дослідника даної теми Б. Карлоф [238], може бути цілком виправдано в певних ринкових обставин – наприклад в тому випадку, якщо фірма тільки починає свій бізнес, або у неї немає стабільності в збуті, відсутній надійний колектив фахівців, немає досвіду стратегічного планування, а також в ряді інших випадків.

Використовуючи дані методи як один з ключових елементів інформаційного механізму технологічного та інтелектуального трансферу, особливості управління в узагальненому вигляді будуть розглядатися з точки зору:

1. Використання стратегічної парадигми можливого успіху, для аналізу готовності фірми до успішної роботи в майбутньому.

2. Прагнення до того, щоб мислення керівників і культура фірми адекватно і швидко реагували на зміну рівня турбулентності зовнішнього середовища.

3. Передбачення того, що стратегічне трансформування фірми неминуче зіткнеться з опором сил, що перешкоджає змінам, внаслідок чого виникає необхідність використання запобіжних заходів, спрямованих на перетворення цього протидії в сили, що забезпечують підтримку і схвалення.

4. Визнання непередбачуваності майбутніх подій і прагнення надати менеджерам допомогу в оцінці ризиків, пов'язаних з прийняттям кожного великого стратегічного рішення.

5. Суміщення результатів підприємницького стратегічного планування, яке повинно позиціонувати фірму з точки зору її успіхів в майбутньому, з реакцією в режимі реального часу, що допомагає фірмі передбачити погрозливі небезпеки і можливості, що відкриваються.

6. Введення на підприємстві системи стратегічного контролю, що діє в режимі реального часу.

7. Визнання того факту, що в турбулентному зовнішньому середовищі навіть найкращим чином розроблені стратегії можуть з високою ймовірністю опинитися абсолютно неефективними.

8. Перегляду поточних планів за допомогою використання системи стратегічного контролю.

З метою дотримання логічної послідовності планованих на підприємстві перетворень, будемо виходити з того, що необхідність в їх здійсненні явно визначена в ході попередньої діагностики системи управління, що проводиться на попередніх (першому і другому) етапах за допомогою інноваційних інтегрованих методологій в складі:

- Технології (ФМОМ) «Функціональної моделі оцінки менеджменту»;
- «Теорії Обмежень Систем (ТОС)»;
- «Логіко-структурного підходу (КСП)».

Третій етап циклу стратегічного планування присвячений стратегічному ситуаційному аналізу, коли бажані цілі, декларовані керівництвом підприємства, зіставляються з оцінками аналізу зовнішнього і внутрішнього

середовища господарювання. На підставі виявлених між ними протиріч, вибирається варіант перспективної стратегії розвитку. Цей етап знаменний тим, що тут відбувається розробка і прийняття управлінських рішень, які багато в чому визначають коло типових задач і програм для скоригованих цілей бізнесу.

Першим з групи методів ситуаційного аналізу виступить «кейс-метод» - покроковий розбір можливих ситуацій. Даний метод відрізняється простотою і ефективністю і дозволяє з максимальною ясністю зіставити проблеми і системні обмеження, виявлені в ході комплексної діагностики, з позначеними цілями підприємства, а також визначити критерії оцінки ключових факторів і параметрів, що впливають на процес розвитку, і прийняти обґрунтоване управлінське рішення з приводу вибору того чи іншого варіанта стратегії.

Крок 1. За допомогою інструменту «ЛСП» під назвою «матриця зацікавлених сторін» визначається група людей і організацій, прямо або побічно пов'язаних з проблемною ситуацією на підприємстві або залучених в процес її розвитку. Аналіз залучених сторін дасть нам відповідь на питання: «Чиї проблеми і можливості ми аналізуємо?» І «Хто виграє або втратить в результаті впровадження нового варіанту стратегії?». За допомогою аналізу залучених сторін, по-перше, визначається кількість однодумців – «сили підтримки», на які можна буде спертися в процесі розробки програми вдосконалення і розвитку підприємства, по-друге, з'являється можливість мінімізувати негативні прояви з боку «сил протидії» у вигляді конфлікту інтересів, з яким обов'язково доведеться зіткнутися в ході реалізації проекту.

Крок 2. Зі складу представників зацікавлених сторін створюється робоча група (штаб проекту), яка в рамках вдосконалення організаційно – адміністративного механізму управління бере на себе відповідальність за вирішення всього обсягу поставлених проектом завдань. Внаслідок цього, на період підготовки та реалізації проекту зміниться загальна структура управління підприємством. З існуючої на момент початку перетворень лінійно

– функціональної структури вона перетворюється в комбіновану, що поєднує в собі лінійно-штабну організаційну структуру з елементами матричної структури. Така структура особливо ефективна на початковій стадії процесу реформування підприємства, коли формується команда однодумців і розробляється план дій. Стиль управління при цьому інноваційний, лідерський. Ініціатором змін на себе приймається керівництво проектом, в якому є зацікавлені у змінах менеджери, готові надавати допомогу і підтримку при впровадженні змін. В окремих випадках роль цього менеджера може виконувати один з топ-менеджерів підприємства.

Після формування «штабу проекту», першим завданням, розв’язуваною робочою групою на спільному груповому заході – «проблемно цільовому семінарі», стає завдання побудови «дерева проблем». В результаті групової роботи дані комплексної діагностики підприємства аналізуються, після чого за допомогою «Процесу логічного мислення» ТОС робочою групою створюється діаграма ключових проблем і системних обмежень, що представляє повну картину існуючої на підприємстві ситуації.

Крок 3. Для зміни поточної проблемної ситуації робочою групою визначаються основні причини – «коріння дерева проблем», які стримують процес розвитку. Потім «кореневі проблеми», які є першопричинами конфліктних ситуацій, з «дерева проблем» перетворюються в рішення, представлені у вигляді «бажаних позитивних досягнень». Фактично «бажані позитивні досягнення» – це ні що інше, як спочатку-задекларовані керівництвом мети розвитку підприємства. За допомогою інструменту «Процесу логічного мислення» ТОС під назвою «Дерево майбутньої реальності» (ДМР), спочатку задекларовані керівництвом мети коригуються, групуються, і на цій основі будується діаграма об’єднаних цілей бізнесу, з виділенням головної мети проекту. Головна мета проекту, по суті, збігається з «ключовою проблемою» і в цілому задовольняє інтереси та очікування зацікавлених сторін.

Крок 4. Дотримуючись вибудованої діаграми об'єднаних цілей, штаб проекту розставляє пріоритети дозволу позначених проблем. Для цього розглядається логіка побудови ланцюжків, що визначає, які кореневі проблеми є обов'язковими для винесення постанови, які – взаємовиключними, а які з проблем доповнюють один одного.

Результати досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання підприємства, визначені в ході PEST і SWOT – аналізу на попередніх етапах діагностики, дають робочій групі необхідну інформацію для обговорення та узгодження індивідуального бачення стратегії кожним з членів групи, з колективним уявленням про перспективи того чи іншого варіанту. Беручи до уваги всі відомі варіанти базових стратегічних моделей, описаних в роботі А. Т. Зуба [239], штаб проекту в ході «мозкового штурму» зупиняє свій вибір на трьох альтернативних варіантах стратегії, в максимальному ступені наближають підприємство до досягнення головної мети:

1. На підставі глибокого всебічного аналізу потреб цільової клієнтської аудиторії здійснюється формування ефективної асортиментної матриці, а також виробництво і реалізація в першу чергу того продукту, який затребуваний покупцем.

2. Формування купівельної поведінки і попиту здійснюється підготовленим і навченим персоналом, здатним працювати в складних умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища з уже наявними в наявності продуктом за допомогою прямих продажів і прийому замовлень.

3. Пошук партнерів, зацікавлених в довгостроковому, взаємовигідному співробітництві з числа постачальників, наявних в базі даних, а також розробка і впровадження спільних програм з реалізації продукту.

Всі три варіанти визначення підходять до групи стратегій так званого внутрішнього розвитку і «концентрованого зростання», при якому організація намагається поліпшити свій продукт, або почати виробляти новий, не змінюючи галузевої приналежності. Що стосується ринку, то вона веде пошук

можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або переходить на новий ринок [239].

Крок 5. Додатковий аналіз і емпіричну оцінку за 10-бальною шкалою всіх трьох варіантів стратегії робоча група робить, орієнтуючись на головну мету: «забезпечить обрана стратегія збільшення обсягу продажів за рахунок постійного потоку покупців, що здійснюють покупки». Важливою частиною процесу оцінки, є вибір відповідних «критеріїв оцінки» і «зіставлення альтернатив».

Критерії визначають, наскільки вдала обрана стратегія з точки зору стратегічного аналізу і фінансового впливу. Це перш за все здійсненність, тобто здатність підприємства досягати успіху в турбулентних і непередбачуваних зовнішніх умовах і прийнятність – визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації і досягнення організаційних цілей.

Експертною думкою в ході аналізу та обговорення критеріїв оцінки обраній стратегії, з точки зору фінансових впливів, послужила думка А. Т. Зуба, сформульоване їм в роботі «Стратегії зростання» [239]. Вчений вважає рівень фінансової віддачі, очікуваної від обраної стратегії, розподіл фінансової віддачі в часі, можливість фінансової синергії, рівень ризику, пов'язаний з проведенням стратегій – ключовими питаннями, на які слід звертати увагу при виборі стратегії. Найбільш значущими критеріями, безсумнівно, є ступінь труднощів, обсяг зусиль і достатність ресурсів (в тому числі фінансова забезпеченість), необхідних для того, щоб обрана стратегія була застосована на практиці. Крім того, до важливих оцінюваних критеріїв слід віднести також досвід, наявний у виконавців в реалізації подібних програм; досяжність в умовах обмеженості часу; перспективу тривалого впливу. При аналізі інформації звертає на себе увагу такий факт: всі стратегії внутрішнього зростання будуються на діяльності, що спирається на сильні сторони підприємства, і концентруються на існуючі товари та ринках, що має

на увазі різні ступені ризику. При цьому стратегія «більш глибокого проникнення або концентрації» на одному продукті або одному ринку вигідно відрізняється від стратегій «розвитку ринку», «диверсифікації» або «розроблення та оновлення продукту» невисоким рівнем ризику, помірним рівнем фінансових ресурсів, які обіцяють прийнятну віддачу в довгостроковому плані. Фінансова ескалація в цьому випадку не виникає, тому що витрати не розподіляються на багато продуктів, що безсумнівно, більш цікаво для малого підприємства, особливо в період ескалації кризи в економіці. Далі, в результаті узагальнення думок, робочою групою формується «матриця управлінських рішень», яка служить свого роду індикативним відображенням позначених орієнтирів для існуючого бізнесу і визначає, які стратегії будуть виділені як пріоритетні і включені до цього проекту розвитку підприємства, а які з них залишаться в якості перспективних варіантів для подальшого впровадження. За даними таблиці, жоден з трьох представлених варіантів не отримує максимальної оцінки щодо запропонованих критеріїв. У подібних випадках виробляється так зване «інноваційне рішення», засноване на штучному комбінуванні окремих, найбільш придатних і не суперечать один одному характеристик рішень, які були в цілому відхилені або схвалені. З урахуванням всіх факторів, критеріїв і оцінок, виставлених кожним типом виділених стратегій, групою робиться висновок: «В якості базового варіанту стратегії для підприємства на найближчий період прийняти комбінований варіант стратегії» цілеспрямованого скорочення бізнесу «яка плавно переходить в стратегію внутрішнього» концентрованого зростання».

Цей етап має на увазі формування і заповнення «Матриці Логічної Структури» (МЛС) – ключового елемента «Логіко-структурного підходу», що є свого роду стратегією впливу підприємства на зовнішнє середовище. МЛС як відображення цієї стратегії є універсальною формою проектної концепції, яка містить всю основну інформацію: цілі проекту і проміжні етапи, за якими можна судити про ефективність роботи команди; чинники, здатні вплинути на

роботу учасників; способи контролю виконання проекту; логіку втручання проекту в існуючу ситуацію. Крім того МЛС забезпечує проект новими розумовими ідеями і технологіями. Після завершення формування «Матриці Логічної Структури» настає п'ятий етап стратегічного планування. В ході цього етапу перед робочою групою ставиться комплексна задача розробки цільової програми вдосконалення та складання плану практичних дій, за допомогою якого вибудовується логічна послідовність і взаємозв'язок між заходами, які доповнюють проект необхідними деталями. План практичних дій забезпечує основу для розподілу управлінської відповідальності за виконання кожного заходу. Його суть – дати виконавцям напрямні інструкції, дотримуючись яких можна досягти бажаного результату. Структура плану передбачає перелік конкретних заходів для досягнення кожного проміжного результату. Процедура складання плану розбита на ряд практичних дій, в тому числі:

Крок 1. Робочою групою перевіряється список основних заходів, які повинні бути зроблені для досягнення позначених проектом цілей (він позначений в МЛС). При необхідності додаються пропущені операції і можливі припущення.

Крок 2. Усі заходи розбиваються на керовані завдання і підзавдання, з метою їх спрощення настільки, щоб ними легко було керувати.

Крок 3. На кожну підзадачу призначаються відповідальні виконавці з числа представників зацікавлених сторін.

Крок 4. Визначається послідовність і залежність заходів при вирішенні завдань.

Крок 5. Оцінюються терміни початку, тривалості та завершення завдань.

Крок 6. Підсумовується розклад основних заходів.

Крок 7. Визначаються контрольні події, завершальні заходи.

Крок 8. Визначається необхідна кваліфікація виконавців.

Крок 9. Розподіляються завдання серед членів робочої групи.

Таким чином, п'ятий етап стратегічного планування завершується досягненням загального розуміння і згоди всіх членів робочої групи з послідовністю проведених дій і логікою проекту. На шостому етапі стратегічного планування навпроти кожної дії вказуються ресурси, необхідні для здійснення, причому не тільки відсутні, але і всі ті, які знадобляться для даної дії. Оскільки плани дій і ресурсів засновані на заходах, внесених в логічну структуру, забезпечується прямий зв'язок між плануванням проекту та проектними цілями. Перераховуючи всі необхідні ресурси, які повинні привести до досягнення проміжних результатів, необхідно переконатися в тому, що сукупність дій і ресурсів в поєднанні з припущеннями гарантує досягнення обраних для проміжного результату показників. Після завершення опису ресурсів можна переходити до заповнення графіка заходів і планування витрат (складання бюджету проекту). Найкраще для цього підійде інноваційний інструмент мережевого планування під назвою «діаграма Гантта», що представляє собою лінійний графік, що задає терміни початку і закінчення взаємозалежних дій, що утворюють єдиний технологічний процес [240]. Звертає на себе увагу наступний факт: комплекс заходів, пов'язаний із систематизацією асортиментної матриці, підготовкою бюджету руху грошових коштів (БРГК) і бюджету доходів і витрат підприємства (БДВ), майже завжди «випадає» зі стрункого ряду послідовних дій. Дані процеси не мають строго визначених часових рамок, тому до вирішення цих питань доводиться повертатися знову і знову, в ході реалізації проекту, через нестабільність і мінливості середовища навколо підприємства.

Звідси виникає гостра необхідність в постійному аналізі інформації, що надходить для прийняття своєчасних, а головне, ефективних управлінських рішень. За словами одного з послідовників практичного застосування «Теорії обмежень систем» Е. Шрагенхайма невизначеність і мінливість зовнішнього середовища зобов'язує керівника приймати рішення швидко, «оптимально використовуючи наявні ресурси та завжди максимально точно прогножуючи

результат» [241]. Дуже важливим моментом для керівника, при цьому, є грамотно вибудована система контролю за тим, що відбувається. У зв'язку з цим мережеве планування в обов'язковому порядку передбачає оцінку і контроль проведених заходів. У план-графіку вказується «контрольна точка» – період, в який керівником підприємства здійснюється перевірка відповідності дій зі стратегічним планом і дається оцінка виконаної роботи. Як відомо, стратегічний план, в цілому, має на увазі якусь ідеальну ситуацію, щодо якої він буває справедливий на всі сто відсотків. Однак реальність може більшою чи меншою мірою відрізнятись від ідеалу впливом великої кількості всіляких ризиків. Отже, при стратегічному плануванні важливо передбачити можливість стратегічного маневру, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку, якщо такі відмінності раптом стануть занадто значними. Коли основні заходи і план виділення під них відповідних ресурсів деталізовані, можна приступати до формування бюджету проекту, в якому всі заплановані дії оцінені в грошовому вираженні. Для цього складається зведений план бюджету за проектом, який передбачає всі фінансові та нефінансові вкладення, в свою чергу підкреслюють продуманість загальної концепції проекту. Останнім «штрихом» шостого етапу стратегічного планування є представлення проекту для затвердження і погодження першому керівнику. Після узгодження з керівником проект виноситься для обговорення з менеджерами лінійних підрозділів. Сенс цієї дії – критична оцінка «свіже спланованого» проекту очима виконавців. Процедура так званої «зовнішньої експертизи» має на меті формування певного психологічного та емоційного стану у співробітників і перевірку їх готовності до майбутніх змін. Проблема подолання управлінських стереотипів і організаційного опору змінам розглядається нами на сьомому етапі циклу стратегічного планування.

Слід зазначити, що природа опору змінам в контексті організаційного розвитку вивчається фахівцями досить давно. Більшою мірою вона зв'язується з соціологічною спрямованістю процесів позитивних якісних змін, що

відбиваються в трансформації організаційної структури та зачіпають способи, засоби діяльності і взаємодії людей. І. Ансофф, наприклад, під організаційним опором розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. З точки зору дослідника стратегії опір також є проявом ірраціональної поведінки членів організації, відмови визнати нові риси реальності, міркувати логічно і реалізовувати на практиці висновки логічного мислення. У той же час, з точки зору наук про поведінку, опір змінам є природне проявлення різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним. Більшість вчених справедливо виділяють опір в окреме проблемне завдання, що має свою специфіку в рамках вивчення організаційних перетворень. Вчені сходяться на думці, що опір змінам з боку індивідів і груп, нерідко, є єдиною і досить потужною силою, яка стримує процес розвитку організації. До числа основних причин виникнення організаційного опору вчені, перш за все, відносять причини особистісного або індивідуального рівня, а саме: вузько власницький інтерес, нерозуміння і брак довіри, нетерпимість до змін, різний підхід до оцінки ситуації, а також причини, що виявляються на груповому рівні, такі як: тиск з боку колег, втома від змін, попередній невдалий досвід проведення змін. Детальну класифікацію, що обґрунтовує значимість причин, що криються в особистих і структурних бар'єри, можна зустріти в роботах Х. К. Рамперсада, Й. Хентце і А. Каммеля, Дж. Коттер і Л. Шлезингера Дж. О'Тула, а також в дослідженнях вітчизняних вчених С. С. Фролова, А. Бурмістрова, Е. Осіпова та ін.

За даними досліджень, на більшості вітчизняних підприємств найбільш типовими причинами опору є: невизнання проблем або неузгодженість в розумінні їх причин їх виникнення; побоювання з приводу збільшення обсягу робіт; «нав'язування» змін «зверху»; ігнорування традицій і особливостей організаційної культури; «революційність» змін, що передбачає ломку старих управлінських стереотипів; відсутність зворотного зв'язку з керівництвом;

недовіра до ініціатора реформ, що в принципі підтверджує тенденцію про спадкоємність і повторюваність проблемних ситуацій в зарубіжних і вітчизняних компаніях. В управлінській теорії та практиці існує кілька груп досить універсальних класичних підходів і методів подолання опору стратегічним змінам. Найбільш відомі серед них запропоновані Е. Хьюзом, Дж. Коттер і Л. Шлезінгером, а також Р. Кантером, Б. Стайном і Т.Джіком в другій половині ХХ століття. Аналізуючи запропоновані вченими підходи, констатуємо, що в основі своїй вони містять концепцію про матеріальну мотивацію, пов'язану з оплатою праці співробітників, їх кваліфікацією, а також групову організацію трудового процесу. Разом з тим, на думку Й. Хентце, практика показує, що успіх перетворень, особливо при виконанні стратегічних проектів, багато в чому буде залежати від того, наскільки цілі, що висувуються керівництвом фірми будуть співвідноситися з цінностями, культивованими співробітниками фірми [242]. Не секрет, що в ряді випадків переваги матеріальної мотивації відходять на другий план, поступаючись місцем внутрішньоособистісним цінностям, заснованим на психологічних установках і переконаннях кожного окремо взятого співробітника. Розглядаючи подібні явища, психологи часто посилаються на закон «Єркс – Додсон» про дію двох протилежних сил: сили підтримки (розвитку) і сили протидії.

Закон «Єркс – Додсон» стосовно подолання опору персоналу змінам можна розглядати під іншим кутом зору: чи не підстьобувати мотивацію, а усунути перешкоди і бар'єри (демотиватори), які стримують її. Тоді залишається з'ясувати, що є демотивуючим фактором для співробітників, і в якій області знаходяться ці перешкоди? Як показують класики менеджменту Д. МакКлелланд і Ф. Герцберг, що спираються в своїх працях на внутріособистісні (змістовні) теорії мотивації, перешкоди і демотиватори знаходяться в області усвідомлюваних і неусвідомлюваних очікувань і потреб людей. Всі потреби, закладені природою, мають потужну енергію бажання бути задоволеними. Якщо задоволення потреб не відбувається, то енергія

незадоволення нейтралізує позитивну енергію отримання винагороди за свою роботу. Мотивація не діє. В якості основних демотивуючих факторів найчастіше проявляються: 1) відсутність у підприємства спільної мети або зв'язку цілей організації з індивідуальними цілями і обов'язками працівників всіх рівнів; 2) відсутність стратегії, технологій, регламентів і стандартів роботи; 3) відсутність перспектив кар'єрного та особистісного росту для працівника; 4) відсутність корпоративної культури та етики; 5) відсутність базових гігієнічних параметрів внутрішнього середовища підприємства; 6) відсутність попереджувального контролю та справедливої оцінки результатів праці та накладених стягнень; 7) відсутність сильного харизматичного лідера. Даний перелік демотивуючих чинників не є жорстко обмеженим і буде видозмінюватися залежно від індивідуальних особливостей кожного підприємства. Даний факт мобілізує керівництво підприємства ще на етапі планування перетворень зробити ряд необхідних дій по впорядкованого усунення зазначених демотиваторів, перетворивши їх в джерело позитивної енергії відповідних зусиль з боку працівників. У зв'язку з цим, найбільший інтерес викликає методика Х.Пакка, розроблена і узагальнена їм в роботі «Приборкання опору».

В роботі дослідником представлений алгоритм практичних, логічно вибудуваних, результативних дій (кроків) щодо трансформування енергії опору і критики з боку співробітників в ентузіазм, який виявляють ними при реалізації змін, показана методика комплексного підходу щодо подолання організаційного опору. Дотримуючись такого системного підходу керівництвом підприємства вирішується завдання подвійної складності: ініціюються зміни в управлінні проектами і забезпечується ефективно управління процесом змін.

2.7 Теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти (О. Р. Кривицька, В. М. Ковальчук)

Сучасні умови існування закладів вищої освіти (ЗВО) України характеризуються процесами євроінтеграції вищої освіти та намаганням досягнути певного освітнього рівня провідних університетів розвинутих країн світу. Вирішення поставлених завдань можливо за умови наявності комунікаційного забезпечення високого рівня, прийняття якісних управлінських рішень та інтеграції у світове освітнє співтовариство.

Питаннями комунікацій, комунікаційного забезпечення та створенням комунікаційного середовища в організаціях та закладах освіти займалися провідні учені України та представники зарубіжних наукових шкіл. Серед них: І. Грищенко [243], Н. Захарченко [244], Г. Почепцов [245], В. Трайнев [246], А. Чічановський [247].

Теоретичні та методичні аспекти прийняття управлінських рішень в організації розглядалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Особливої уваги заслуговують дослідження Р. Блейка [248], В. Василенко [249], В. Колпакова [250], А. Крупника [251], Т. Питерса [252], Т. Саати [253].

Але, незважаючи на досить широкий перелік авторів, недостатньо опрацьованими є деякі аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. Важливість окреслених проблем не визиває сумніву, оскільки, на думку авторів, саме комунікаційне забезпечення ЗВО є підґрунтям для прийняття виважених та якісних управлінських рішень, які сприяють розвитку освітніх установ.

Завданням дослідження є наукове узагальнення та обґрунтування теоретичних аспектів комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти.

Розвиток та успішне функціонування ЗВО залежить від багатьох соціально-економічних факторів, але головним для них є вміння пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та ринкових відносин. Тому, питання управління комунікаціями та комунікаційне забезпечення ЗВО виходять на перший план, оскільки від цього залежить і формування контингенту студентів, і фінансовий стан, і імідж організації.

На думку авторів, під комунікацією, у загальному сенсі розуміється процес кодування й передавання даних від джерела та приймання даних одержувачем повідомлення.

Комунікаційне забезпечення – це наявність системи управлінських методів та інструментів, що створюють кодування та передавання необхідних даних.

Комунікаційне забезпечення ЗВО є сукупністю процесів передавання даних про існуючий стан, поточну діяльність та перспективи розвитку, які використовуються для формування іміджу й організаційного впливу на думки потенційних споживачів освітніх послуг.

Сьогодні, коли комунікації та комунікаційне забезпечення за суттю є однією з найважливіших складових процесу прийняття управлінських рішень у ЗВО, визначимо їх основні функції:

- формування суспільної громадської думки;
- поєднання інтересів всіх зацікавлених сторін у розвитку освіти (представників вищої освіти, бізнесу, суспільства);
- можливість розвитку ЗВО;
- підвищення іміджу ЗВО;
- інтеграція у світове освітнє співтовариство.

Комунікаційне забезпечення ЗВО в умовах ринкової конкуренції має бути засновано на використанні маркетингових інструментів, які забезпечуватиме розвиток та просування освітньої послуги конкретного закладу. Всі разом вони складають складний комплекс promotion-mix, що

означає систему просування товару, яку прийнято називати інтегрованою системою маркетингової комунікації [254].

Управлінські рішення та процес їх прийняття у сучасних макроекономічних умовах набувають особливого значення. Існує багато думок науковців щодо визначення цього поняття. Так, наприклад, Ф. Хміль розглядає управлінське рішення як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Управлінське рішення є результатом творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, засобів виходу з бізнес-ситуації, а також відповідних дій колективу підприємства [255].

Є думка, що «управлінськими рішеннями є ті рішення, які приймаються керівником у соціальній системі». Тобто, автор вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром усього управлінського циклу [256].

На думку авторів, під прийняттям управлінського рішення розуміють процес їх розробки та вибору. Тобто, управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми (задачі) управління.

Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей (завдань) організації.

У сучасній теорії прийняття управлінських рішень звичайно виділяють дві основні теорії: нормативну (раціональну) теорію, яка зорієнтована на нормативний порядок та регламент прийняття рішень, та поведінкову (психологічну) теорію, яка описує те, як суб'єкти (органи) управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень (табл. 2.7).

Класична модель ґрунтується на «раціональності» у прийнятті управлінських рішень. Тобто, особа, яка має приймати рішення, повинна бути

адекватною та об'єктивною у його прийнятті і націленою на вибір найкращої альтернативи.

Таблиця 2.7 – Основні моделі прийняття управлінських рішень [257]

| Моделі прийняття управлінських рішень | Ключові поняття | Основні характеристики | Сфери застосування |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Класична модель | Раціональність | Суб'єкт прийняття рішення має: - повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; - повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; - раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; - прагнення максимізувати кінцевий результат. | Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності |
| Поведінкова модель | Обмежена раціональність або досягнення задоволеності | Суб'єкт прийняття рішення не має: - повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; - повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; - здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи. | Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності |
| Ірраціональна модель | Ірраціональність | Рішення приймається без дослідження альтернатив. | |

Поведінкова модель ґрунтується на тому, що особа, яка приймає рішення не має вихідної інформації для прийняття управлінського рішення про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки і не в змозі передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що управлінські рішення приймаються ще до того, як аналізуються можливі альтернативи. Дана модель найчастіше використовується для вирішення принципово нових завдань за допомогою креативних рішень; для вирішення проблемних питань в умовах дефіциту часу; при певному статусі особи, яка приймає рішення.

Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення являється наявність в ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибрати з її множини найнеобхідніші дані [258].

У практиці менеджменту, залежно від типу управлінських проблем використовуються різні методи їх дослідження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Проблеми управління та методи їх дослідження

| Групи проблем управління | Характеристика проблем управління | Метод дослідження |
|--------------------------|---|---------------------------|
| Досить структуровані | Проблеми, в яких взаємозв'язки між різними сторонами поставлених завдань вирішені та кількісно визначені | Кількісний (математичний) |
| Неструктуровані | Проблеми, в яких найважливіші фактори, ознаки та характеристики описані лише якісно (без кількісного вираження залежностей) | Евристичний |
| Слабо структуровані | Проблеми, в яких одна частина взаємозв'язків поставлених завдань виражена кількісно, а інша -якісно | Економічний аналіз |

На ефективність реалізації управлінських рішень впливають організаційні, матеріальні та особистісні фактори.

До складу організаційних факторів відносяться: своєчасність і точність виявлення проблеми; наявність певного запасу часу для її вирішення; здатність організації пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища; надійність та стабільність системи управління організацією.

До матеріальних факторів відносять: наявність необхідних матеріальних ресурсів; ресурсоефективність; ресурсозбереження.

До особистісних факторів відносять: авторитет та професійність керівників, що приймають певне управлінське рішення; рівень мотивації при реалізації управлінських рішень; вміння донести до підлеглих етапи реалізації рішення; загальний психологічний клімат та рівень корпоративної культури в організації.

Управлінські рішення, що приймаються менеджментом ЗВО мають певні специфічні риси та умови реалізації. По – перше, це пов'язано із організаційною структурою управління ЗВО.

Існуюча лінійна модель управління, за якої керівники різних рівнів здійснюють одноосібне керівництво всіма підлеглими та керівниками нижчих рівнів, а кожен керівник нижчого рівня, у свою чергу, має тільки одного безпосереднього керівника в особі відповідного керівника вищого рівня, вже не працює. Така система в змозі забезпечити розвиток ЗВО у стабільному і відносно передбачуваному зовнішньому середовищі.

В умовах сьогодення, для успішного функціонування ЗВО потрібно впровадження адаптивних моделей управління та наявності певних здібностей персоналу для підвищення самостійності і розширення відповідальності за ефективність кожного напряму діяльності. Запропоновану структуру управління ЗВО представлено на рис. 2.11.

Сьогодні традиційні організаційні структури управління ЗВО не підготовлені до роботи в умовах ринкової конкуренції, адміністрація закладів зазвичай не в змозі вдосконалити внутрішню організаційну структуру та створювати спеціальні підрозділи з правами юридичної особи для здійснення позабюджетної комерційної діяльності співробітників ЗВО. Тобто, вагомою проблемою щодо прийняття ефективних управлінських рішень у ЗВО є проблеми із фінансуванням та можливостями розвитку комерційної діяльності.

Керівникам вітчизняних ЗВО слід розуміти, що одним з головних критеріїв вибору організаційної структури управління є пропорційне поєднання самостійності й відповідальності.



Рисунок 2.11 – Укрупнена модель структури управління ЗВО (удосконалено за [259])

По-друге, управлінські рішення, які приймаються керівництвом ЗВО України мають відбиток старої системи управління та значно унеможливають розвиток освітніх організацій. Це пов'язано із тим, що наша держава отримала у спадок від колишнього СРСР суворо регламентовану та централізовану систему освіти, в якій не було місця університетській автономії і, тим паче, академічним свободам. У процесі реформування системи освіти України автономія й академічні свободи були визнані як один із принципів державної політики в галузі освіти [260].

Так, наприклад, у ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» (2014) зазначено, що автономія ЗВО – це «самостійність, незалежність і

відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом» [261].

Сучасна модель прийняття управлінських рішень у ЗВО вимагає від керівництва розробки і впровадження нових систем управління, підприємницьких здібностей, застосування передових методів та інструментів стратегічного менеджменту та високоякісного комунікаційного забезпечення.

Тільки при поєднанні всіх перелічених факторів ЗВО України зможуть бути конкурентоздатними, і не тільки відпускати українську молодь навчатися до Європи, але й залучати до себе абітурієнтів із інших країн світу.

У рамках означених проблем та цілей управління розглянемо вплив комунікаційного забезпечення на прийняття управлінських рішень у ЗВО. Комунікаційне забезпечення ЗВО характеризується:

- розосередженістю аудиторії;
- наявністю значної кількості комунікаційних процесів;
- одночасним передаванням даних різними каналами масової інформації (соціальні мережі, ЗМІ тощо);
- принциповою доступністю для всіх бажаючих.

Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО наведена на рис. 2.12.

Визначимо зміст складових структури інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО детальніше.

Реклама завжди була для організацій всіх видів економічної діяльності тим інструментом, який надавав необмежені можливості для досягнення поставлених цілей. Реклама будь-якого ЗВО має на меті довести комерційну інформацію рекламодавця до споживачів з метою збільшення обсягу реалізації освітньої послуги й отримання прибутку та стабілізації становища ЗВО на освітньому ринку.

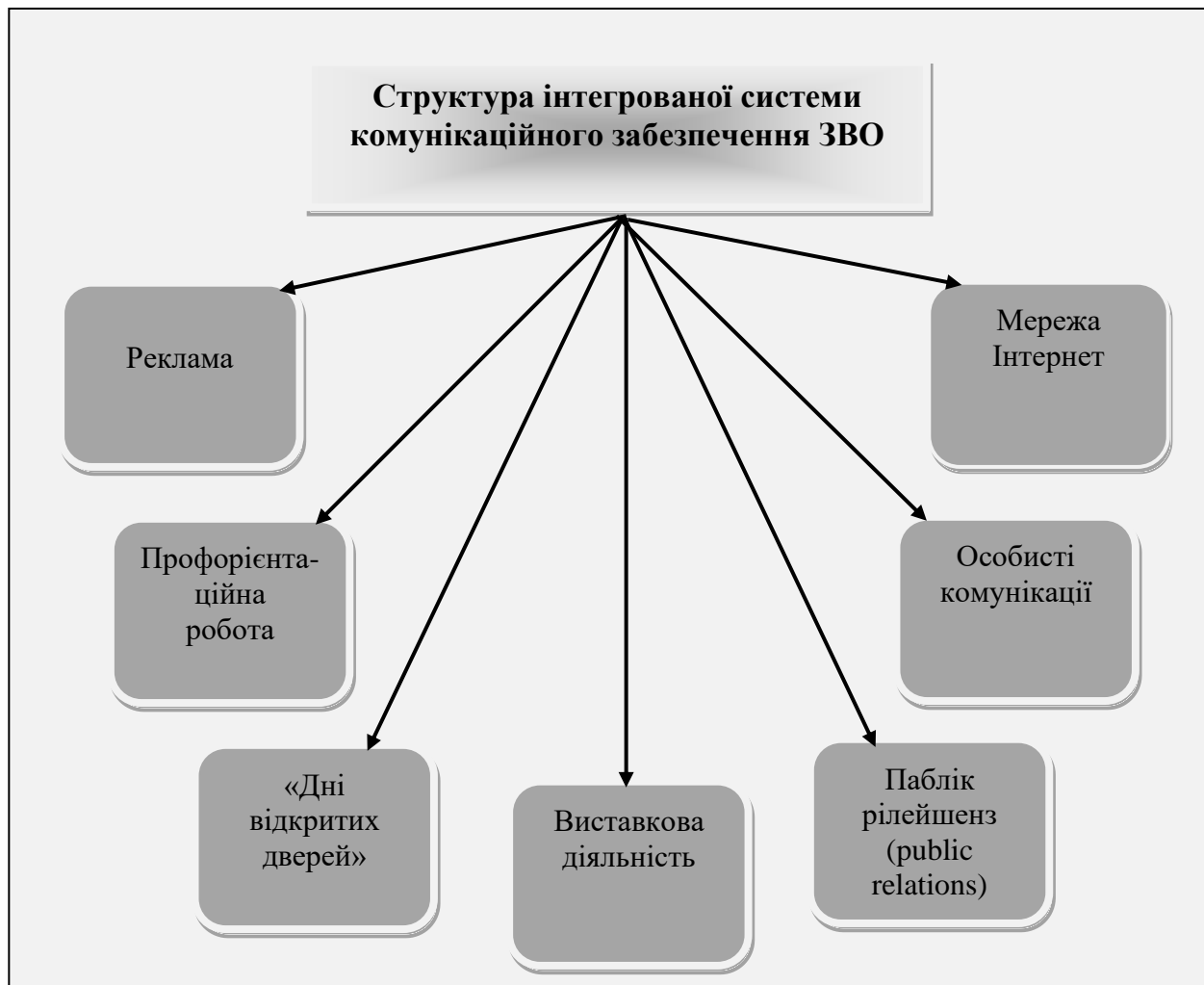


Рисунок 2.12 – Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО (розроблено авторами)

Профорієнтаційна робота має велике значення, як для ЗВО так і для абітурієнтів, оскільки вона впливає на формування світогляду абітурієнта щодо перспектив професійної діяльності та залежить від стану ринку праці. Сьогодні зростає кількість бажаючих виїхати на роботу за кордон, оскільки багато молодих людей отримують освіту, яка не затребувана в Україні. В основу профорієнтаційної роботи ЗВО повинно бути покладено наступні принципи:

- узгодження інтересів всіх зацікавлених осіб;

- доступність та достовірність професійної та іншої інформації щодо можливостей вибору чи зміни професії, форм навчання та працевлаштування;
- добровільність та безкоштовність отримання профорієнтаційних послуг усіма групами населення;
- тісний взаємозв'язок школи, сім'ї, роботодавців і громадськості в здійсненні профорієнтаційних заходів.

«Дні відкритих дверей» є тим заходом, завдяки якому абітурієнт отримує уявлення про специфіку навчання у ЗВО та інформацію щодо майбутньої професії. Вибір перспективної професії є одним із ключових питань у прийнятті молоді людиною рішення щодо планування свого власного професійного майбутнього.

Важливою складовою структури інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО є виставкова діяльність, яка є невід'ємною складовою профорієнтаційної роботи, що стимулює інтерес молоді до майбутньої професії та заохочує до навчання.

Використання технологій «Public relations» для сучасних ЗВО мають величезні перспективи, оскільки вони допомагають досягнути певного доброзичливого ставлення громадськості до ЗВО, маючи на меті забезпечити його стабільне функціонування та поширення освітньої діяльності. До того ж, застосування «Public relations» організує персонал організації щодо збереження ділової репутації, створення відчуття відповідальності і зацікавленості у розвитку ЗВО.

Особисті комунікації для ЗВО, поряд з іншими, є достатньо ефективним засобом щодо поширення контингенту студентів, зміст якої обумовлений міжособистісними відносинами. Характерними рисами особистих комунікацій для ЗВО є:

- спільні інтереси;
- задоволення від спілкування;
- довірче відношення;

- відкритість;
- підтримка відносин;
- лояльність;
- комфортність.

Мережа Інтернет – це «бомба», що вибухнула у комунікаційному середовищі та залишається одним із найпотужніших комунікаційних засобів XXI століття. ЗВО сьогодні не уявляють можливості існування без Інтернету у всіх напрямках своєї діяльності. Сьогодні все більше ЗВО підключається до всесвітньої мережі. З одного боку, ЗВО задовольняє свою потребу залучення до відкритого інформаційного простору, з іншого – він починає шукати можливості для реалізації освітніх цілей і завдань [262].

Таким чином, ЗВО потрібне сучасне ефективне комунікаційне забезпечення, яке здатне впливати на прийняття управлінських рішень. Для забезпечення ефективної системи управління ЗВО необхідні ефективні комунікаційні програми, що вимагають високого рівня підготовки комунікаторів та правдивості комунікативної інформації.

Як вже було зазначено, прийняття будь якого управлінського рішення у ЗВО дуже серйозно залежить від комунікаційного забезпечення всіх напрямів його діяльності. Тому, вважаємо доцільним запропонувати схему комунікаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ЗВО (рис. 2.13).

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку комунікаційного забезпечення закладів вищої освіти доводять, що послідовно змінюються традиційні погляди на освіту в Україні, підвищується роль освітнього менеджменту та набуває великого значення регламент та правила прийняття управлінських рішень на основі адаптації ЗВО до умов зовнішнього середовища та прискорення процесу переходу України до інформаційного суспільства та євроінтеграції.

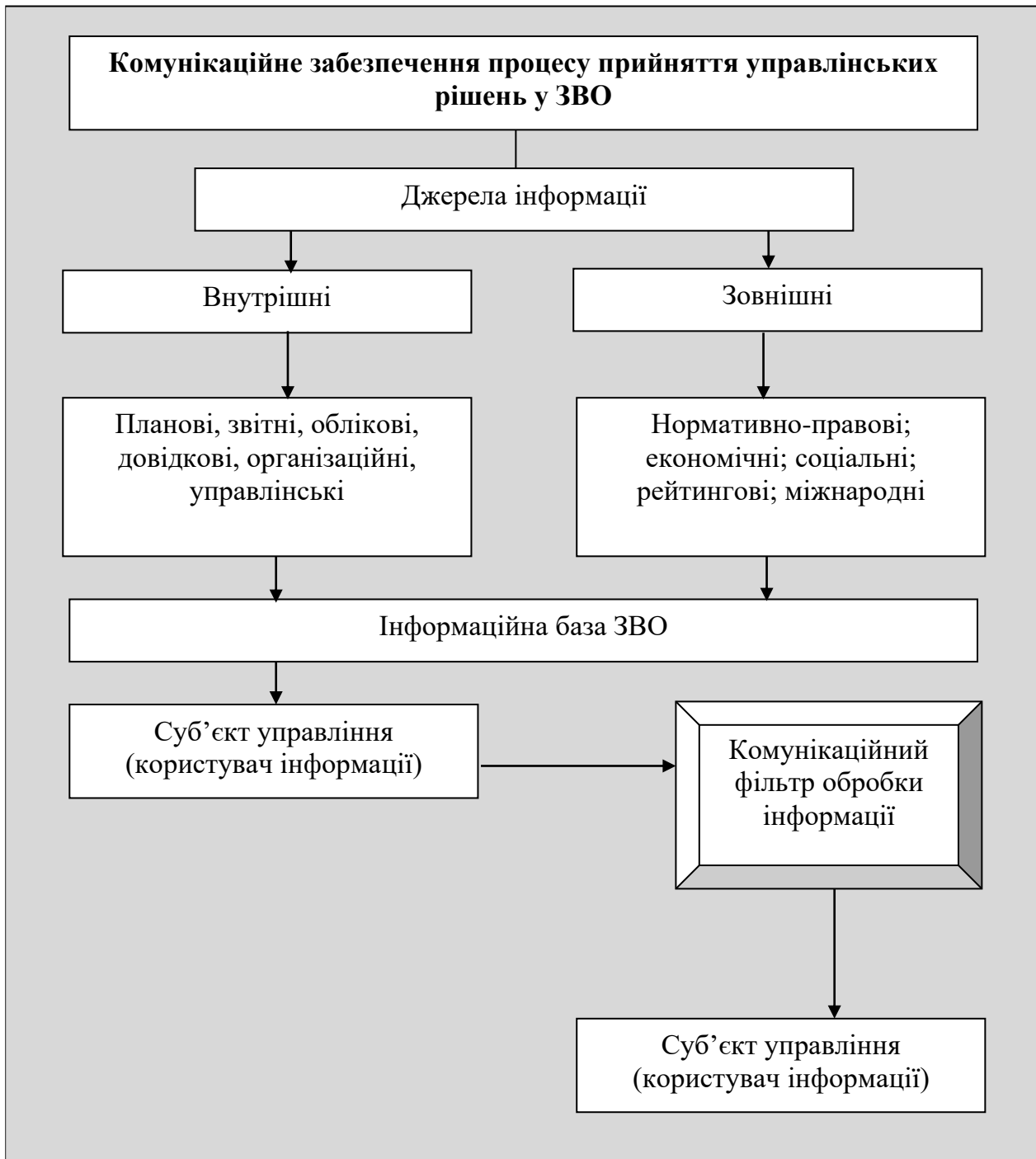


Рисунок 2.13 – Схема комунікаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ЗВО (розроблено авторами)

У сучасному економічному середовищі заклади вищої освіти відіграють вирішальну роль у вихованні української молоді, яка є дуже обізнаною щодо перспектив свого майбутнього. У зв'язку з цим головним завданням ЗВО є

отримання довіри від абітурієнтів, їх батьків і потенційних роботодавців щодо комунікаційного забезпечення та достовірності поданої інформації. Безумовно, в умовах невизначеності та ризику всі управлінські рішення, що приймаються керівництвом ЗВО повинні бути спрямовані на отримання прибутку та перспектив розвитку організації. У зв'язку з цим комунікаційне забезпечення ЗВО повинно відповідати певним критеріям результативності, основними серед яких є: динаміка кількості вступників до ЗВО (за останні 3 роки); частка освітнього ринку, який займає ЗВО (країна, регіон, місто); рейтинг ЗВО (країна, регіон, місто); соціальна ефективність (виражається у визначеному впливі на все суспільство в цілому, зокрема вплив на формування переваг абітурієнтів щодо навчання та подальшого працевлаштування); економічна ефективність – прибуток від освітньої діяльності та покращення фінансового стану ЗВО.

На підставі проведеного дослідження щодо теоретичних аспектів комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти, зроблено висновок про тісний взємозв'язок комунікаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку та якості надання освітніх послуг ЗВО України.

2.8 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств (О. І. Маслак, В. Г. Нікітюк)

Економіка України сьогодні перебуває у кризовому стані та потребує оновлення систем управління у всіх галузях промисловості, особливо у машинобудуванні, яке історично є одним із перспективніших видів економічної діяльності.

Отже, машинобудівний комплекс є складною багатокomпонентною

системою, від стану якої залежать темпи зростання економіки країни та формування конкурентних переваг вітчизняної промисловості. Машинобудівні підприємства потребують модернізації виробництв, залучення фінансових ресурсів та удосконалення системи управління, що дасть змогу розробляти адекватні стратегії розвитку, які б відповідали складності та мінливості зовнішнього середовища і враховували стан внутрішнього потенціалу підприємств.

Одним із пріоритетних шляхів вирішення зазначених проблемних питань підприємств машинобудування є удосконалення системи управління та процесу прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств.

Питанням якості та ефективності прийняття управлінських рішень у теорії та практики сучасного менеджменту приділено багато уваги українських та зарубіжних вчених. Серед них: П. Бідюк [263], А. Воронкова [264], В. Дубовой [265], О. Ніпіаліді [266], Г. Семенов [267], І. Сіменко [268], І. Тернова [269].

Вагомий внесок у дослідження проблем впровадження принципів та підходів логістики зробили В. Алькема [270], Д. Дж. Бауэрсокс [271], М. Василевський [272], А. Гаджинский А. [273], М. Денисенко [274], Є. Крикавський [275], О. Тридід [276], Н. Тюріна [277] та ін.

Але, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, ряд питань щодо обґрунтування прийняття управлінських рішень у логістичної діяльності машинобудівних підприємств України потребують детального опрацювання.

Завданням наукової роботи є узагальнення теоретичних основ прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств.

Логістична діяльність машинобудівного підприємства є комплексним процесом, що охоплює весь шлях матеріальних та інформаційних потоків від постачальника до споживача. У зв'язку з цим, важливим питанням підвищення

ефективності логістичної системи є процес прийняття управлінського рішення на всіх етапах життєвого циклу машинобудівної продукції.

Коли ми говоримо про прийняття рішень, як правило, це означає процес виявлення проблем і можливостей з подальшим їх усуненням або розв'язанням. Інше визначення дає Г. Я. Гольдштейн: який визначає процес управління як діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління [278].

Г. Минцберг розрізняє у процесі прийняття рішення чотири ролі менеджера – підприємець, фахівець з усунення проблем, розподільник ресурсів і фахівець з укладання угод [279].

Ієрархія управління відіграє значну роль у функціонуванні підприємства, адже саме тісна взаємодія та чітка передача інформації на всіх рівнях управління дає змогу досягти позитивного результату й отримати прибуток. Тобто, основною функцією керівників є ухвалення рішень з найбільш важливих питань, включаючи як керівництво підлеглими, так і організацію самого апарату управління. Керівники – це творчі працівники, і їх творчий пошук найбільш раціональних рішень пов'язаний з постійним оновленням професійних знань. Фахівці можуть бути працівниками самих різних професій, виконувати в основному аналітичні функції, що необхідні для підготовки та ухвалення управлінських рішень по окремих спеціалізованих питаннях управління, що вимагають надання їм умов для творчості в ході визначення цілей, завдань, шляхів і методів їх здійснення. Фахівці – це та частина управлінського персоналу, що виконує інженерно-технічні, економічні й інші роботи в процесі розробки, виробництва та реалізації продукції підприємства.

Управлінське рішення розробляється згідно цілям, функціям відповідного рівня ієрархії управління. У цьому контексті, визначаючи вимоги до управлінських рішень, необхідно виходити не з суб'єктивних поглядів керівника даної організації, а із принципів управління, які відображають

вимоги законів та правил їх виконання в реальних умовах. У зв'язку з вище викладеним пропонується використати наступне визначення: управлінські рішення – рішення, які приймаються керівниками різних рівнів в рамках їх повноважень та компетенції для вирішення виникаючих проблем виробничо-економічної системи та для досягнення конкретних цілей системи менеджменту.

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення – це процес вирішення певної ситуації, яка склалася на підприємстві. Будь-який процес (в тому числі, і процес прийняття управлінського рішення щодо змін) системи менеджменту є вихідною категорією системного аналізу (в тому числі, й вирішення ситуації). Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення являється наявність в ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибирати з її множини найнеобхідніші дані. Розглянемо детальніше елементи процесу розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Проблемна ситуація – це результат протиріч, конфліктів, загроз, які формуються в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх факторів різного ступеня інтенсивності [280].

Якщо ж проблемна ситуація неоднозначна, фактори не досить очевидні, шляхи вирішення її є проблематичними, процес розробки та прийняття управлінського рішення вимагає структуризації, що дозволить визначити етапи і процедури, спрямовані на її вирішення (рис. 2.14).

Проблеми бувають різноманітними і за складністю, і за методами їх вирішення. Також важливе питання полягає у тому, що підрозділи постійно шукають нереалізований, на їх думку, внутрішній потенціал для збільшення об'ємів продажів і рівня рентабельності. Крім того управління змінами здійснюється на основі компромісних, але погано аргументованих рішень.

Вони приймаються з рахуванням або без рекомендацій керівництва щодо коректування системи виробничих стосунків і бюджетів підрозділів або

проектів. Сучасні організації пережили вже декілька трансформацій, кожна з яких приводила до змін неформальних стосунків персоналу.

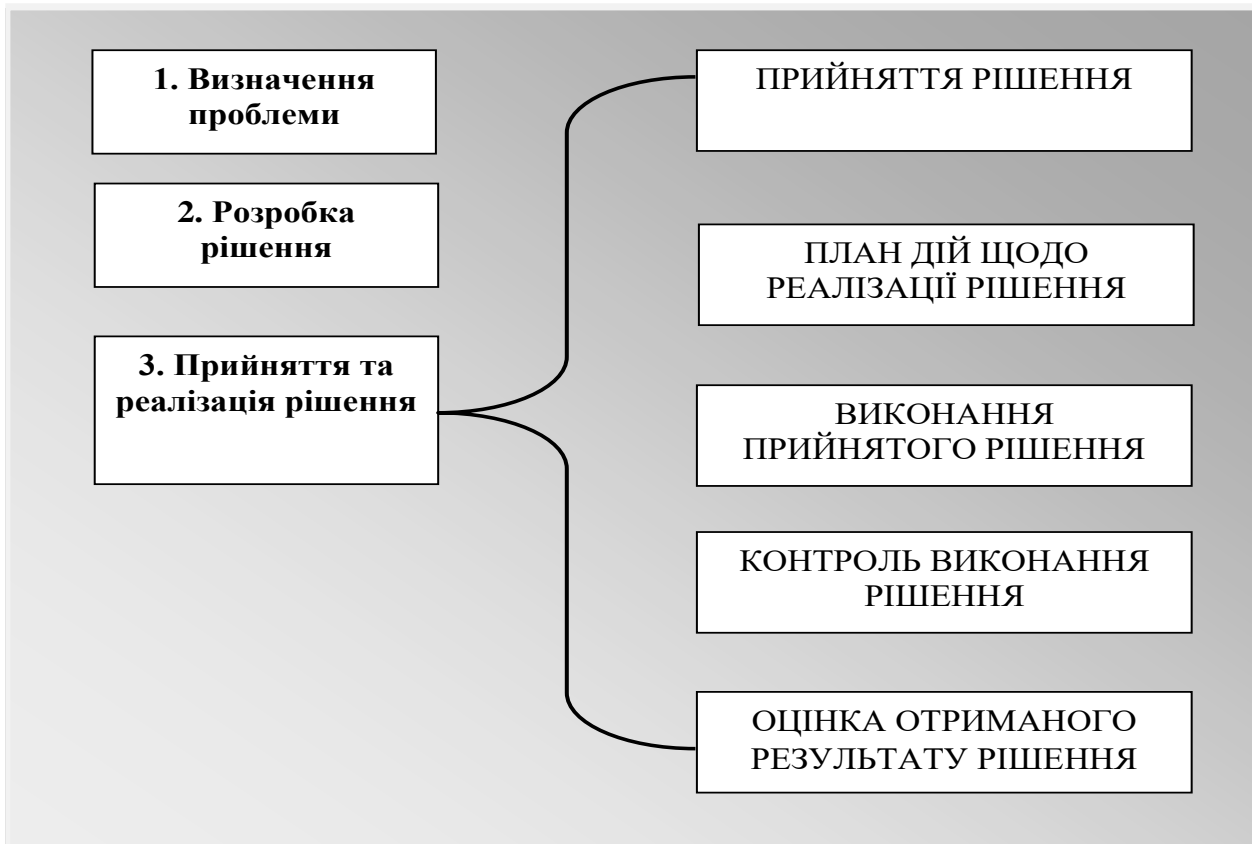


Рисунок 2.14 – Схема процесу розробки та прийняття управлінського рішення (побудовано авторами)

Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві, управлінні всіма процесами на підприємстві. Якщо процесний підхід ще не став нормою корпоративної культури, то трансформація підприємств стає наслідком того, що вони повторно переживають стани, в яких вже були.

Підприємства машинобудування мають власні специфічні риси ведення виробничо-господарчої діяльності, що по'язано із спеціалізацією і кооперуванням підприємств. Машинобудівні підприємства повинні мати десятки, а то й сотні зв'язків з іншими підприємствами, які постачають деталі,

сировину. Тобто, кооперування є необхідною формою організації виробництва у машинобудуванні. У зв'язку з цим, особливого значення набуває розвиток логістичної діяльності господарюючих суб'єктів.

Вивчаючи історію економічної думки щодо визначення категорії «Логістична діяльність», автори вважають, що «під логістичною діяльністю суб'єкта господарювання слід розуміти складну систему, яка поєднує в себе матеріально-технічну, нормативно-правову та організаційно-економічну підсистеми та має прямі та зворотні зв'язки із зовнішнім середовищем» [281].

Логістична система машинобудівного підприємства, як і будь якого іншого промислового підприємства є адаптивною системою зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [282].

Межі логістичної системи визначаються циклом обігу засобів виробництва. Спочатку закупаються засоби виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складуються, обробляються, знову зберігаються і потім йдуть з логістичної системи у споживання в обмін на фінансові ресурси, що надходять у логістичну систему (рис. 2.15).

Внутрішні логістичні системи оптимізують управління матеріальними потоками у межах технологічного циклу виробництва продукції. Якщо задана програма випуску готової продукції (виробничий розклад), то основними завданнями такої системи є: ефективне використання матеріальних ресурсів, зменшення запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, прискорення оборотності оборотного капіталу фірми, зменшення тривалості виробничого періоду, контроль і управління за рівнем запасів матеріальних ресурсів. Критеріями оптимізації функціонування таких систем є мінімальна собівартість продукції і мінімальна тривалість виробничого періоду при забезпеченні заданого рівня якості готової продукції.

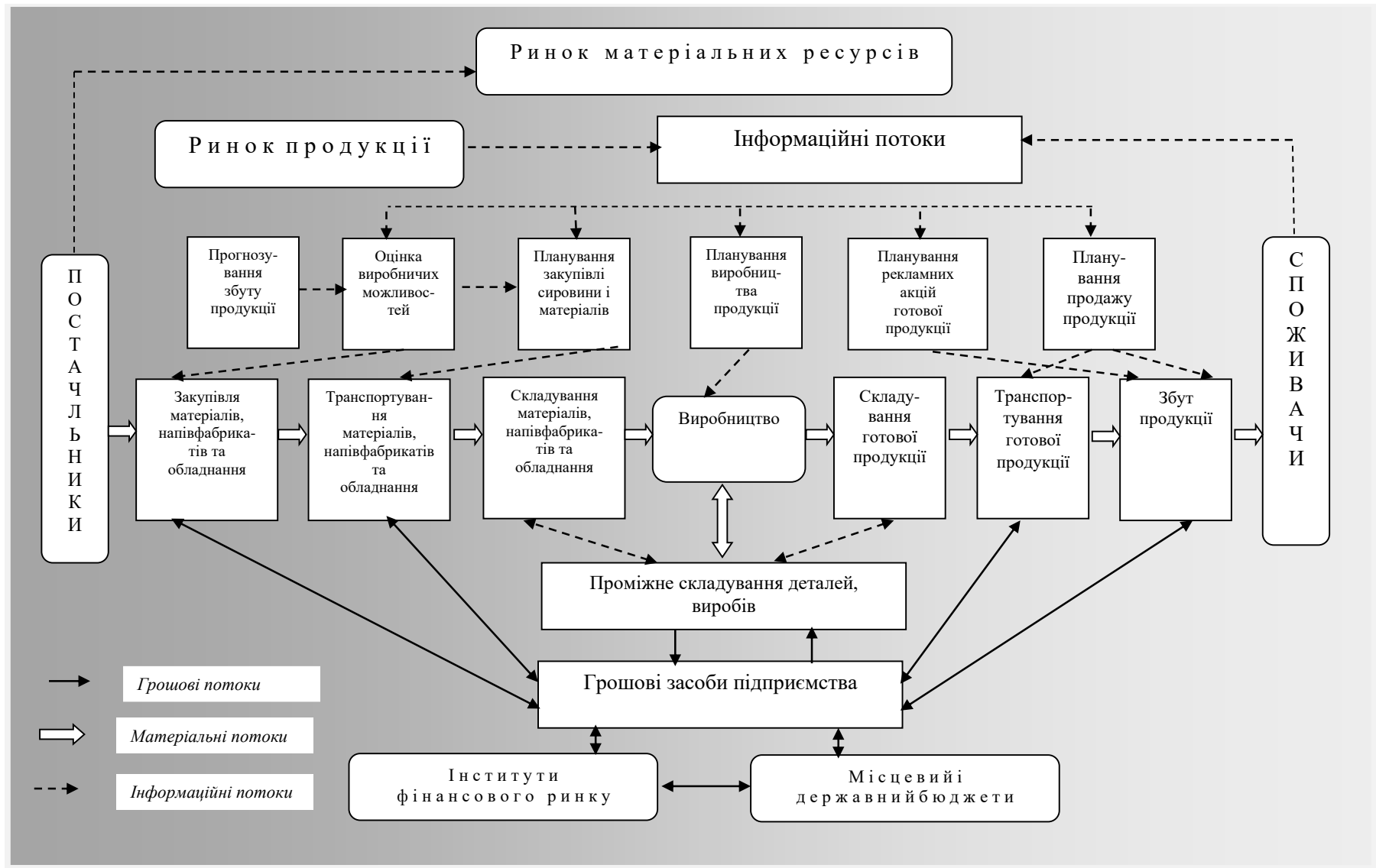


Рисунок 2.15 – Логістична система машинобудівного підприємства (побудовано авторами)

Зовнішні логістичні системи вирішують задачі, пов'язані з управлінням і оптимізацією матеріальних і супутніх потоків від їх джерел до пунктів призначення (кінцевого особистого або виробничого споживання) поза виробничим технологічним циклом. Таким чином, ланками зовнішніх логістичних систем є елементи постачальницьких і розподільних мереж, що виконують ті або інші логістичні операції з забезпечення руху потоків від постачальників матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів фірми-виробника і від її складів готової продукції до споживачів.

Завданнями зовнішніх логістичних систем є раціональна організація руху матеріальних ресурсів і готової продукції у товаропровідних мережах, оптимізація витрат, пов'язаних з логістичними операціями, скорочення часу доставки матеріальних ресурсів, готової продукції і часу виконання замовлень споживачів, управління запасами матеріальних ресурсів і готової продукції, забезпечення високого рівня якості сервісу.

Інтегровані мікрологістичні системи визначаються виробничо-розподільним циклом, який включає процеси закупівлі матеріальних ресурсів і організації постачання, внутрішньовиробничі логістичні функції, логістичні операції у розподільній системі, при організації продажів готової продукції споживачам і післяпродажному сервісі.

На основі проведених досліджень сучасних концепцій проведено порівняння основних логістичних систем та виділено їх переваги і недоліки (табл. 2.9).

Існують певні вимоги, що пред'являються до формування логістичних систем. Основними з них є:

- інтеграція ланок ланцюга поставок в єдину систему;
- інтеграція систем контролю над рухом і використанням номенклатури сировини, матеріалів і іншої продукції;
- забезпечення ефективної взаємодії, узгодженості побудови і функціонування елементів логістичної системи;

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика основних логістичних систем

| Система | Переваги | Недоліки |
|---|---|--|
| KANBAN | організація доставки замовлень, яка заснована на мінімальних запасах матеріальних ресурсів | необхідність створення належних зовнішніх умов; синхронізація фаз виробництва, великі труднощі при налагодженні виробництва |
| JIT – Just-in- time (точно у термін) | мінімальні витрати на утримання запасів; висока синхронність роботи підрозділів підприємства; скорочення обсягу запасів | високий рівень залежності від навколишнього середовища, відсутність чітких математичних моделей системи, високий ступінь залежності від «людського» фактору |
| MRP(materials requirements planning) | підвищення ефективності і якості планування потреби в ресурсах, зниження рівня запасів матеріальних ресурсів і готової продукції, вдосконалення процедур контролю за рівнем запасів і зменшення витрат, пов'язаних з цими логістичними функціями | значний обсяг підрахунків, підготовки і попередньої обробки великого обсягу початкової інформації, що збільшує тривалість виробничого періоду і логістичного циклу; зростання логістичних витрат на обробку замовлень і транспортування при прагненні фірми зменшити рівень запасів або перейти на випуск готової продукції у малих обсягах з високою періодичністю; нечутливість до короткочасних змін попиту; значне число відмов у системі через її велику розмірність і перевантаженість |
| DRP I / DRP II (Distribution requirements / resource planning) (системи планування розподілу продукції / ресурсів) | зменшення логістичних витрат, пов'язаних із зберіганням і управлінням запасами готової продукції за рахунок координації постачань; зменшення рівня запасів за рахунок точного визначення величини і місця постачань; скорочення потреби у складських площах за рахунок зменшення запасів; зменшення транспортної складової логістичних витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку за замовленнями | вимагає точного скоординованого прогнозу відправок і поповнення запасів для кожного центру і каналу розподілу готової продукції у товаропровідній мережі; планування запасів вимагає високої надійності здійснення логістичних циклів між розподільними центрами і іншими ланками логістичної системи; інтегроване планування розподілу веде до частих змін у виробничому розкладі, що приводить до коливань у використанні виробничих потужностей, невизначеності у витратах на виробництво, зривам доставки готової продукції споживачам |
| OPT (Optimized Production Technology) (оптимізована виробнича технологія) | виявлення у виробництві «вузьких» місць, тоді як підвищення ефективності використання решти ресурсів, на розвитку системи практично не позначається | неповне завантаження робітників; графік виробництва формується на один день; для обробки даних на ЕОМ на друк видається ряд машинограм |
| Lean production (економне виробництво) | високі стандарти якості продукції; низькі виробничі витрати ; швидке реагування на споживчий попит; короткий час переоснащення обладнання; продавці супроводжують постачання МР (сертифікація), підтверджуючи контроль якості їх виготовлення; продавці повинні допомагати покупцю у проведенні експертиз або адаптації технологій до нових модифікацій МР | доставка матеріальних ресурсів (МР) здійснюватися відповідно до технології JIT; МР повинні відповідати всім вимогам стандартів якості; вхідний контроль МР виключений; ціни на МР якнайнижче з розрахунку тривалих господарських зв'язків з постачання МР; постачальники МР заздалегідь погоджують виникаючі проблеми і труднощі зі споживачами |

- узгодженість з діючими процесами і системами управління підприємством;
- впорядкованість і ясність, сумісність із стилем управління, прийнятим на підприємстві, спрямованість на дії.

До критеріїв ефективності функціонування логістичних систем можна віднести спроможність логістичної системи забезпечити доставку необхідного споживачу товару в обумовлений термін і в потрібне місце; ефективною вважають логістичну систему, в якій логістичні витрати знижуються до мінімуму; можливість суттєво знизити тривалість логістичного циклу, скоротити час очікування замовлення на виконання; забезпечення високого рівня післяпродажного сервісу реалізованої продукції, технічного обслуговування.

Головна мета логістичного управління полягає у рівновазі таких факторів, як оптимізація величини логістичних витрат та відповідного рівня логістичного сервісу. Саме тому, важливою умовою успішного функціонування логістичної системи є прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності.

Розвиток логістичної діяльності машинобудівних підприємств України характеризується умовами невизначеності та ризику, що обумовлено політичним та економічним становищем країни. Не викликає сумніву роль логістики у забезпеченні підприємств машинобудування матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими та іншими видами ресурсів, що дають можливість господарюючим суб'єктам існувати на ринку та надіятися на покращення ситуації у промисловості.

Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності підприємств машинобудування необхідно чітко розмежувати відповідальність тих чи інших осіб за розробку, прийняття та реалізацію будь-якого рішення, пов'язаного із логістичною системою господарюючого суб'єкта. Тобто, є нагальна потреба вводити в організаційну

структуру машинобудівних підприємств так званих «центрів відповідальності» логістичної діяльності (рис. 2.16).

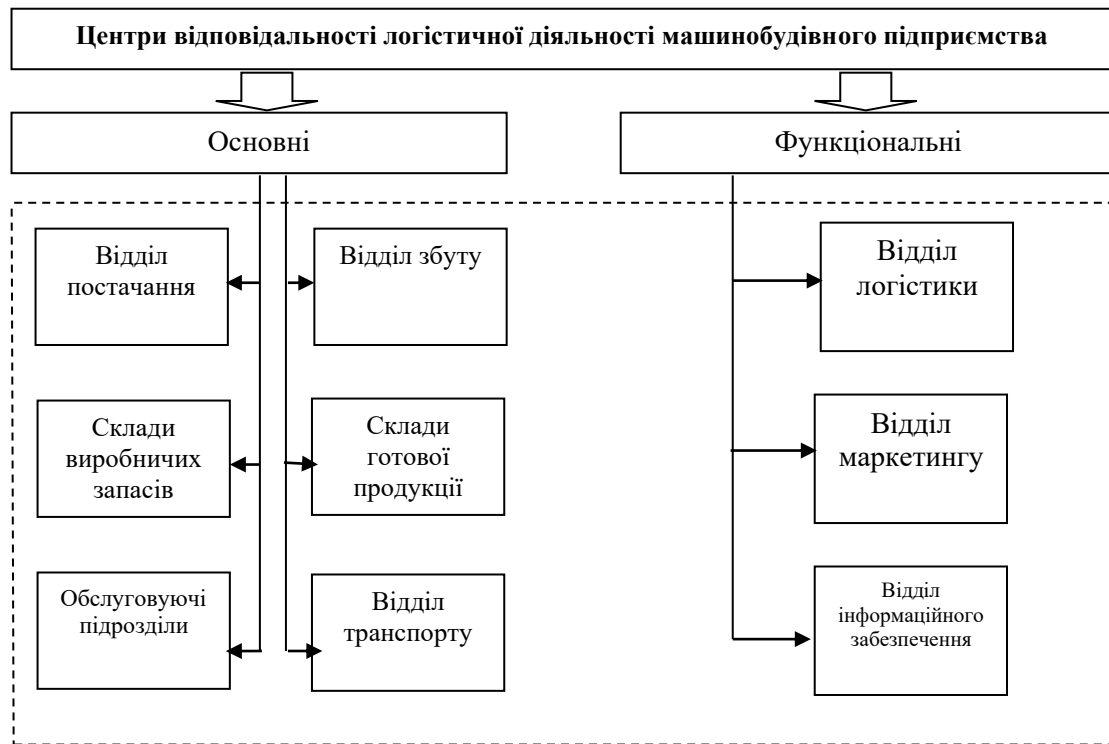


Рисунок 2.16 – Схема центрів відповідальності логістичної діяльності машинобудівного підприємства (побудовано авторами)

Запропоновані центри відповідальності логістичної діяльності машинобудівного підприємства по-перше будуть виконувати контролюючу функцію, по-друге – всі управлінські рішення, прийняті на підприємстві перейдуть на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Всі управлінські рішення щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств повинні бути сформовані, прийняті на основі інноваційної парадигми логістичної діяльності та бути спрямовані на:

– розробку раціональних (оптимальних) процедур і операцій на базі логістичних бізнес-процесів розвитку;

– генерування інноваційних ідей у сфері управління всіма видами потоків шляхом застосування наукових досягнень;

– розробку форм, методів та реалізації управлінських рішень для створення нових логістичних систем;

– запровадження світового досвіду в галузі логістики.

Необхідність використання інновацій в управлінні розвитком логістичної діяльності машинобудівних підприємств зумовлено сучасними макроекономічними умовами, станом промисловості України та мінливістю машинобудівного ринку, що обумовлено постійними коливаннями попиту та непередбачуваності ринкової кон'юнктури у перспективі.

Застосування інноваційної парадигми логістичної діяльності у практиці машинобудівних підприємств спрямоване на досягнення і дотримання певного рівня організаційно-технологічних та фінансових умов виробничо-комерційної діяльності на рівні, зумовленому вимогами машинобудівного ринку.

Всі управлінські рішення щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств можна розподілити на три блоки:

1. Стратегічний рівень: вибір оптимальної технології виробництва машинобудівної продукції;

2. Тактичний рівень: визначення оптимальної виробничої партії;

3. Операційний рівень: оптимізація використання технологічного часу.

Такий розподіл є актуальним, оскільки сьгоднішні умови існування машинобудівних підприємств України вимагає організації виробничих процесів виключно на потреби потенційних споживачів. Тобто, необхідно прогнозувати та планувати портфель замовлень щодо кількості виробленої продукції, термінів виконання заказів, що є за суттю основою прийняття стратегічних, тактичних та операційних управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств.

Сьогодні, однією із серйозних проблем щодо управління логістичною діяльністю машинобудівних підприємств є проблема невизначеності зовнішнього оточення та породжуваних нею ризиків.

Поява ризиків у логістичній діяльності підприємств машинобудування, у першу чергу, пов'язана із помилками або прорахунками в управлінні всіма видами потоків та неврахуванням певних ринкових умов.

Логістичні ризики – це ризики, пов'язані з виконанням логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами і ризики логістичного менеджменту всіх рівнів, у тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій і операцій [283].

Управління логістичними ризиками підприємств машинобудування включає наступні основні етапи:

- 1) ідентифікація (виявлення) ризику;
- 2) оцінка ризику;
- 3) вибір методу і заходів (інструментів) управління ризиком;
- 4) запобігання та контролювання ризику;
- 5) страхування ризику;
- 6) фінансування ризику;
- 7) оцінювання результатів логістичної діяльності підприємства.

Слід зауважити, що своєчасний і повний облік логістичних ризиків дає змогу машинобудівному підприємству не тільки заощадити фінансові кошти, але й значно підвищити ефективність виробничо – господарської діяльності організації.

Вивчення теоретичних основ прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища та економічних реалій сьогодення, дозволило встановити зміст і сутність управління логістичними системами господарюючих суб'єктів. Дослідження довело, що виважене та науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень тісно пов'язано з можливістю досягнення ефективних організаційних цілей шляхом ефективного планування, організації, управління та контролю.

2.9 Теоретичні засади прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України (О. О. Вороніна, А. О. Новоселецька)

Сучасний розвиток ринкових відносин підвищує вимоги до фінансової стійкості страхових компаній. Адже страхові компанії здатні надавати захист фізичним та юридичним особам в умовах невизначеності та ризику. Фінансова стійкість є основною умовою, задля повноцінного виконання функцій як страховика, так і інституту страхування в цілому. Адже лише фінансово стійка страхова компанія здатна забезпечити своєчасність та повноту розрахунків за своїми зобов'язаннями перед страхувальниками. Тому прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній є актуальною та важливою проблемою в сучасних умовах розвитку страхового ринку України.

В Україні на кінець минулого року нараховувалась 233 страхові компанії. Страховий ринок України має недостатню капіталізацію і фінансову стійкість страхових компаній, незбалансованість розвитку окремих видів страхування та низьку зацікавленість населення у страхових послугах. Проте європейська інтеграція України включає запровадження правил регулювання страхування ЄС, які мають посилити конкурентоспроможність та зменшити ризик неплатоспроможності. За показниками щільності страхування, проникнення страхування та рівня страхових виплат Україна знаходиться на останніх та передостанніх позиціях серед країн Європи.

Питання зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України досліджувалися багатьма українськими та зарубіжними вченими-економістами. Серед них: В. Базелевич [284], Н. Внукова [285], О. Вовчак [286], Т. Говорушко [287], О. Кривицька [288], І. Марчева [289], І. Ненно [290], В. Олійник [291], О. Павловська [292], Н. Ткаченко [293].

Проте, питання прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній не були досліджені належним чином

та потребують ретельного опрацювання.

Завданням наукової роботи є обґрунтування теоретичних засад прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України.

Сучасний страховий ринок України малорозвинений, оскільки страхові послуги ще не набули широкого поширення в нашій державі. Навіть, беручи до уваги світові тенденції економічного спаду та кризові явища, Україна все одно заишається країною із малорозвиненим ринком страхування.

Стримуючим чинником діяльності українських страхових компаній є те, що вони знаходиться у досить суперечливій та складній ситуації. Це є очевидним, адже питання капіталізації і стратегії розвитку своєчасно не були вирішені акціонерами страхових компаній.

Тому питання зміцнення фінансової стійкості страхових компаній на основі прийняття ефективних управлінських рішень виходять на першу план, враховуюче складне становище українського страхового ринку.

Найчастіше термін «управлінське рішення» використовується в двох основних напрямках. В одному випадку, коли це означає, що в результаті управління був прийнятий план дій, правил та ін. В іншому випадку, це процес розробки і прийняття оптимального варіанту плану дій для вирішення нагальних проблем, з якими стикаються при вирішенні завдань [294].

Отже, під управлінськими рішеннями розуміють вибір альтернативи; дії, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. Управлінське рішення розглядається як результат управління. У більш широкому сенсі, управлінське рішення розглядається як (тип) форма адміністративної роботи, набір взаємопов'язаних цілеспрямованих і логічно послідовних адміністративних заходів для забезпечення виконання управлінських завдань [295].

Існує наступний ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу

розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

Необхідно більш детально проаналізувати існуючий процес прийняття управлінських рішень в організації. Управлінське рішення направляє на досягнення вказаних цілей (рис. 2.17).

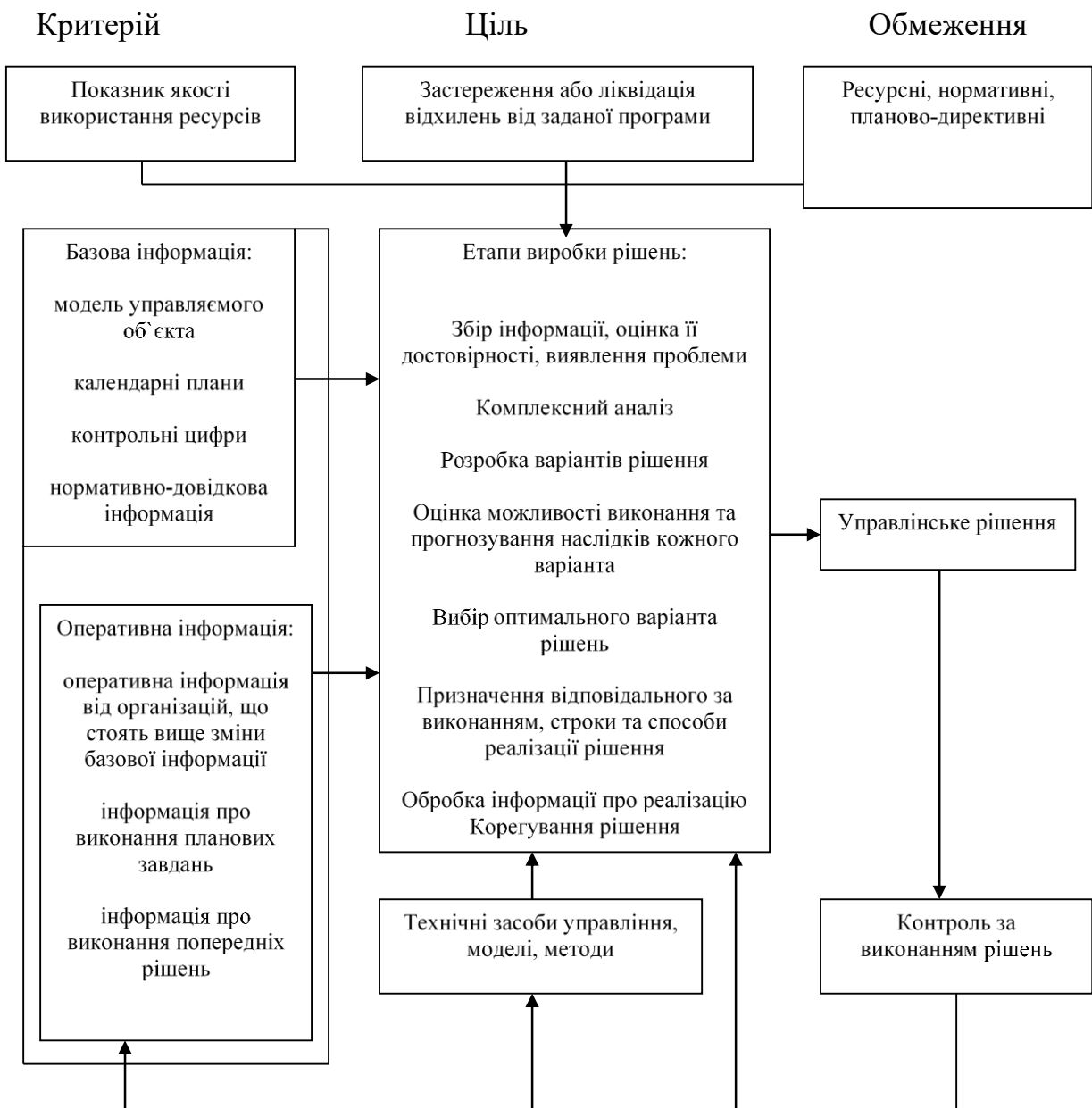


Рисунок 2.17 – Схема розробки управлінських рішень [296]

В нашому дослідженні мова йде про прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній, які мають певні потенційні конкурентні переваги. До основних потенційних переваг вітчизняних страхових компаній можна віднести:

- збільшення іноземних інвестицій у страховий ринок;
- зменшення тарифів на надання страхових послуг;
- запровадження європейських стандартів з класифікації ризиків у страхуванні;
- можливість захисту інтересів споживачів страхових послуг згідно з процедурою розгляду досудових спорів;
- сприяння захисту економічної конкуренції на страховому ринку України;
- запровадження корпоративного управління діяльністю страхових компаній;
- удосконалення системи правового забезпечення ринку страхових послуг.

На фінансову стійкість страховика впливає низка різноманітних фінансово-економічних чинників. Однак, важливо усвідомлювати, що забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості дозволяє не лише долати будь-які економічні труднощі та перешкоди, але й сприяє підтримці фінансового стану страхової компанії на відповідному рівні, що дозволяє функціонувати й розвиватися. Також чим вища фінансова стійкість, тим більше страхова компанія захищена від ймовірних та раптових змін ринкової кон'юнктури, а отже має менший ризик банкрутства.

Основними взаємопов'язаними складовими фінансової стійкості страхової компанії є надійність, платоспроможність та ліквідність. Ліквідність є основною умовою платоспроможності, що є найбільш важливим критерієм надійності страховика. Усі складові впливають на формування довіри до страховика та є основою для оцінки його фінансової стійкості.

На нашу думку, платоспроможність є основним критерієм фінансової

стійкості страхових компаній, адже це об'єктивний показник поточного фінансового стану страхової компанії, що характеризує її здатність виконати свої зобов'язання.

Фінансова стійкість страхових компаній визначається умовами забезпечення їх платоспроможності на законодавчому рівні ст.30 Закону України «Про страхування». До умов забезпечення платоспроможності страховиків належать:

- наявність сплаченого статутного фонду та гарантійного фонду страховика;
- створення страхових резервів, достатніх для майбутніх виплат страхових сум і страхових відшкодувань;
- перевищення фактичного запасу платоспроможності страховика над розрахунковим нормативним запасом платоспроможності [297].

Є думки, що фінансова стійкість ототожнюється із фінансовою безпекою. Барановський О.І. вважає, що саме фінансова безпека страховика визначає здатність виконувати взяті зобов'язання за договорами страхування за умови дії несприятливих чинників, та зміни в економічній кон'юктурі [298].

Проаналізувавши різні підходи до трактування сутності поняття «фінансова стійкість страхової компанії» для визначення відмінностей між трактуваннями було розроблено матрицю визначень поняття «фінансова стійкість», яка наведена у табл. 2.10.

Як видно із табл.1, більшість вчених розглядають фінансову стійкість як здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання.

Значення фінансової стійкості страхової компанії обумовлене наступними причинами:

1. Розвиток страхового ринку в системі фінансових відносин на макрорівні сприяє стабілізації економічних відносин та забезпеченню соціальної стійкості суспільства;

Таблиця 2.10 – Матриця визначення поняття «фінансова стійкість страхових компаній»

| Ознака | Автор | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|----------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------|----------------|------------------------------|--------------------------------|---------|-------------------|----------------|--------------|
| | Ткаченко Н.В | Олійник В.М., Бондаренко Є.К. | Кривицька О.Р. | Павловська О.В., Філмонова В.О. | Марчева І.А. | Базелевич В.Д. | Вовчак О.Д., Внукова Н.М. | Говорушко Т.А., Стецюк В.М. | Ненно І | Барановський О.І. | Єрмошенко А.М. | Олійник В.М. |
| Стан організації її грошових потоків | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Стан і якість фінансових ресурсів страховика | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Економічна категорія | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Збереження оптимального та якісного стану активів та зобов'язань | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Забезпечення відновлення своїх показників до належного рівня у разі дії негативних чинників | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Фінансова надійність | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Платоспроможність | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Фінансова безпека | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Збереження конкурентної позиції на ринку | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Протистояння діям деструктивних факторів | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

2. Зміцнення фінансової стійкості страховиків позитивно впливає на ринкові відносини на макроекономічному рівні в цілому;

3. Страхові компанії впливають на ринок інвестицій, адже вони є надійним джерелом формування фінансового капіталу [299].

Поряд із визначенням особливостей фінансової стійкості доцільно розглянути принципи її забезпечення (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Принципи забезпечення фінансової стійкості страхової компанії [299]

Отже, при забезпеченні фінансової стійкості важливо дотримуватися специфічних та притаманних їй наступних принципів: мобільності, системності, урегульованості, динамічності, кількісного вимірювання, превентивності, оптимальності та каузальності.

Дослідивши теоретичні засади поняття «фінансова стійкість страхових компаній» ми дійшли висновку, що фінансова стійкість – це стан, за якого страхова компанія здатна своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. А умовами забезпечення фінансової стійкості є фінансова надійність та платоспроможність страховика, які є дещо вужчими категоріями.

Враховуючи європейський вектор інтеграції України, слід зазначити, що накопичення страхових компаній у ряді європейських країн складають до 70% засобів, які знаходяться у банківській системі. За достатньо тривалий період еволюції цього ринку були опрацьовані суттєві вимоги до якості активів, тому страхова галузь в цих країнах є потужною складовою всієї фінансової системи. Частка страхування у ВВП розвинених країн Європи складає від 6 до 16% (Австрія – 6,1%, Німеччина – 6,7%, Італія – 7,2%, Нідерланди – 9,4%, Франція – 11%, Швейцарія – 11%, Великобританія – 16%), а фінансування медичних галузей у ряді країн досягає 20%. Процес інтеграції в страхуванні – це не тільки проникнення національного страхового ринку на західні страхові ринки, але і зворотний процес. Під час виходу на європейські ринки вітчизняні страхові компанії стикнуться зі безліччю проблем. Однією із найосновніших є те, що рівень розвитку страхових компаній України не є задовільним для європейського споживача. Натомість як західним страховим компаніям не потрібно буде докладати титанічних зусиль задля завоювання українського споживача. Однак, зазначені варіанти необхідно структурувати та визначити пріоритетність їх вирішення.

Страхова діяльність українських компаній має багато прогалин, проте

компанії активно працюють над їх усуненням. Для цього, українському страховому ринку необхідно підключатися до зарубіжного страхового досвіду та змінювати власні моделі функціонування. Одним із таких варіантів є співпраця України у сфері страхування з країнами Європейського союзу. Таким чином, виділимо ті можливості для вітчизняного страхового ринку, які він може отримати від співпраці з ЄС:

- поліпшення управління ризиками в страхових компаніях;
- нагляд, пов'язаний з ідентифікацією ризиків;
- гармонізація механізмів розрахунку і методів дії при визначенні рівня платоспроможності страховника;
- інтеграція страхових і перестраховувальних ринків ЄС;
- поліпшення міжнародної конкурентності страхових та перестрахових компаній;
- підвищення рівня захисту застрахованих на основі запровадження пруденційного нагляду;
- збільшення іноземних інвестицій у страховий ринок;
- зменшення тарифів на надання страхових послуг;
- запровадження європейських стандартів з класифікації ризиків у страхуванні;
- можливість захисту інтересів споживачів страхових послуг;
- сприяння захисту економічної конкуренції на страховому ринку України;
- запровадження корпоративного управління діяльністю страхових компаній;
- можливість уникнення витіснення українських страхових компаній;
- зміцнення ринкових засад діяльності учасників страхового ринку;
- удосконалення системи правового забезпечення ринку страхових послуг.

Одним з найголовніших факторів зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України є державне регулювання страхової діяльності, яке покликане, в особі уповноваженого регулятивного органу, впливати на економічну діяльність суб'єктів страхових правовідносин.

Отже, державне регулювання страхової діяльності є системою рішень, прийнятих державними органами управління і спрямованих на створення сприятливих умов для діяльності страхових компаній, захисту інтересів споживачів, ефективного розвитку страхового ринку.

Державний нагляд за страховою діяльністю дає змогу реалізувати всі функції державного регулювання щодо найважливіших завдань розвитку страхової діяльності, тобто забезпечення надійного та прибуткового функціонування страхового сектора шляхом забезпечення платоспроможності страховиків і підтримки раціональних масштабів конкуренції на страховому ринку України.

Державне регулювання діяльності страхових компаній повинно ґрунтуватися на принципах, що забезпечать його ефективність, адекватність та прозорість, сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків і захищатимуть споживачів страхових послуг (табл. 2.11).

Державне регулювання передбачає використання як прямих, так і непрямих методів впливу держави та її втручання у здійснення страхової діяльності. До прямих методів належать: державне господарське управління (економічне адміністрування), інституційне регулювання, стратегічне й тактичне планування та регулювання фінансової діяльності. Економічне адміністрування передбачає державну монополію на управління будь-якого виду господарської діяльності. Формами реалізації цього методу є: державне підприємництво, державне фінансування, антимонопольне регулювання, державна контракція.

Слід відмітити, що державне регулювання страхового ринку України є інструментом впливу на прийняття управлінських рішень страховими

компаніями України щодо розвитку та забезпечення власної фінансової стабільності та стійкості.

Таблиця 2.11 – Принципи регулювання страхової діяльності

| | |
|-----------------|--|
| Ефективність | досягнення цілей регулювання, реалізація яких націлена на досягнення максимального кінцевого економічного ефекту під час залучення мінімальних ресурсів страховиків, інших суб'єктів, які працюють на страховому ринку, та держави |
| Справедливість | рівність страхових компаній перед органами регулювання, рівність законодавчо визначених прав та обов'язків страхових компаній, пропорційність відповідальності допущеному правопорушенню; недопущення дискримінації, нерівності, свавілля органів нагляду |
| Законність | обов'язковість дотримання законів і підзаконних нормативних актів, якість законів, відповідність та підпорядкованість нормативно-правових актів закону |
| Адекватність | врахування реального стану, потенціалу економіки та страхового ринку, а також міжнародних угод, підписаних Україною; відповідність методів державного регулювання діяльності страховиків загальному стану економіки |
| Незалежність | незалежність регулювання від впливу політичних партій, недопущення неправомірного втручання в діяльність органів регулювання і діяльність страхових компаній; свобода підприємницької діяльності в межах, отриманих ліцензій та встановлених законодавством обмежень |
| Прозорість | інформування, відкритість інформації про діяльність страхових компаній; обов'язковість і своєчасність опублікування прийнятих регуляторних актів; доступність, повнота ін формації, своєчасне її оприлюднення |
| Поступовість | застосування нових методів регулювання |
| Збалансованість | збереження балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави; установа рівноваги між державним регулюванням, ринковим регулюванням і саморегулювання |

Джерело: розроблено авторами на основі [284]

Загальновідомо, що страхові компанії можуть управляти безпосередньо лише внутрішніми чинниками впливу на фінансову стійкість. Саме тому найбільшій увазі необхідно приділяти саме цій групі чинників, адже забезпечення раціональної структури капіталу, правильний вибір стратегії і тактики управління фінансовими ресурсами і прибутком, впровадження нових

управлінських моделей та розробка можливих шляхів розвитку фінансів організації в перспективі – фактори, які повністю або частково залежать від існуючої системи управління та ефективності прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості.

Серед зовнішніх факторів, які здійснюють найбільший вплив на фінансову стійкість вітчизняних страхових компаній, слід відзначити:

– політичні фактори (політична нестабільність, націоналізація майна, військові дії тощо), які впливають в основному на погіршення інвестиційного клімату і провокують відплив капіталу;

– законодавчі зміни, що здатні привести до кризової ситуації в діяльності страхових компаній завдяки змінам в оподаткуванні та ліцензуванні, антимонопольному регулюванні;

– ринкові фактори, зокрема характер попиту, конкурентне середовище і відносини із клієнтами, що визначає ціни на страхові послуги, обсяги реалізації, ринкову частку.

Комерційні фактори, або маркетингові, можуть стати причиною формування кризи у разі неправильної оцінки ринкової кон'юнктури, недооцінки можливостей компаній-конкурентів, помилок у маркетинговій стратегії страхової компанії.

Головна мета управління фінансовою стійкістю страхової компанії органічно поєднана з головною метою фінансового менеджменту, реалізується в єдиному комплексі та виступає як забезпечувальна до неї.

Головною метою механізму управління фінансовою стійкістю організації вважають забезпечення створення ефективної системи взаємодії, яка, з одного боку, не має збиткових зв'язків, що уповільнюють її роботу, а з іншого – включають всі ті зв'язки, відсутність яких призвела б до порушення заданих параметрів [300].

Отже, процес управління фінансовою стійкістю страхових компаній України є сукупністю управлінських циклічних дій, пов'язаних із виявленням

факторів, що впливають на фінансову стійкість, із пошуком і організацією виконання прийнятих управлінських рішень. Ефективне управління фінансовою стійкістю страхової компанії повинно враховувати стратегічні цілі організації, особливості її фінансової політики, а також тип фінансової стійкості, який характерний для компанії сьогодні і в майбутньому.

Тому найважливішим елементом системи управління фінансовою стійкістю страхової компанії, на думку авторів, є оцінка фінансової стійкості, в основі якої лежить розрахунок певних фінансових показників, що визначають прибутки та збитки компанії, зміни у структурі її активів і пасивів, а також у розрахунках із дебіторами та кредиторами. Тобто, показники фінансової стійкості страхової компанії дають змогу встановити, яким чином вона забезпечується та наскільки ефективно здійснюється управління та приймаються управлінські рішення.

З погляду системного підходу необхідним є встановлення зон відповідальності за певні процеси управління фінансовою стійкістю підприємства:

- стратегічна, що забезпечує довгострокову фінансову рівновагу за рахунок створення передумов для зростання своєї ринкової вартості;
- тактична, що дає змогу підтримувати фінансову рівновагу в середньостроковому періоді за рахунок обґрунтованого виявлення можливих причин її втрати і розробки захисних заходів щодо відновлення фінансової стійкості;
- оперативна, що забезпечує короткострокову фінансову рівновагу за рахунок здійснення платежів за зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення банкрутства компанії та отримати можливість своєчасно виявляти фінансові труднощі і розробляти заходи, які стосуються підвищення фінансової стійкості організації.

Тільки управління фінансовою стійкістю, що базується на поєднанні цілей стратегічного, тактичного й оперативного управління нею, вимагає

застосування комплексного підходу до вирішення оптимізаційних завдань та прийняття ефективних управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхової компанії.

Таким чином, в економічному плані, для зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України необхідно знаходити резерви для збільшення темпів нагромадження власних джерел. Також важливим є пошук оптимальної структури фінансових ресурсів, за якої страхова компанія зможе вільно маневрувати грошовими коштами, забезпечуватиме безперебійний процес надання послуг шляхом ефективного їх використання. Забезпечення фінансової стійкості на належному рівні дозволяє страховику функціонувати та розвиватися, тим самим забезпечуючи фінансову незалежність, рівновагу активів та пасивів, будучи інвестиційно привабливим та платоспроможним.

В управлінському аспекті зміцнення фінансової стійкості страхової компанії можливе лише завдяки прийняттю виважених та ефективних управлінських рішень, спроможних вирішити проблемні питання організаційного та економічного характеру завдяки використанню інструментів фінансового менеджменту та методів стратегічного управління для розвитку страхового ринку України. Ефективне управління та зміцнення фінансової стійкості страховика є фундаментом для його фінансової стабільності та подальшого розвитку.

2.10 Вплив інтернет-брендінгу на якість прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції (О. А. Небилиця)

У всьому світі підприємства намагаються протистояти пандемії COVID - 19. Все дуже непросто для них, особливо невеликих – від обов'язкового закриття і втрати доходів до побоювань про економічну депресію, що може наступити. В цей кризовий період стає більш актуальним управління

підприємством на основі інтернет-маркетингу – це те, що робить компанію стійкішою в умовах кризи. Незважаючи на це, Україна є наразі активним суб'єктом глобальної торгівлі та об'єктом міжнародного інвестування. Країна знаходиться в умовах європейської інтеграції. Вітчизняний ринок стає середовищем безпосередньої діяльності глобальних компаній, користувачів глобальних брендів, а відтак адаптером новітніх глобальних брендингових програм, спрямованих безпосередньо на вітчизняного споживача та опосередковано – на вітчизняного виробника. Сучасний світ дуже швидко змінюється, і маркетинг трансформується разом з ним.

В умовах європейської інтеграції підприємству необхідно якісно приймати управлінські рішення, щоб добитися довгострокового збільшення продажів і виділитися серед конкурентів. Стає актуальним брендинг в Інтернеті. З кожним днем підсвідомість людини більш критично фільтрує інформацію рекламного характеру. Зростання технологій в значній мірі впливає на способи сприйняття і обробки даних. Нове покоління споживачів відмовляється сприймати пряму рекламу і більше довіряє відгуку на сайті, ніж рекламі з екрану. Як наслідок, з'являються нові методики і способи просування, які направлені на природність поширення інформації, прозорість і довгостроковість відношення бренду із споживачем. Інтернет-брендинг служить відмінним способом для залучення нових і підвищення лояльності поточних клієнтів, для яких процес взаємодії з компанією стає набагато простіший і приємніший.

Теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо створення ефективною системи управління брендом підприємства розглянуто у працях таких провідних зарубіжних спеціалістів як Д. Аакер, А. Бонтур, С. Девіс, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Ф. Котлер, Д. Огілві, Т. Сміт, П. Фелдвік, Я. Еллвуд. В Україні проблеми бренд-менеджменту розглядали у своїх працях Л. Балабанова, О. Зозульов, О. Кендюхов, М. Ларка, О. Малинка, Я. Приходченко, О. Телетов, А. Устенко, С. Хамініч, О. Ястремська, Д. Яцюк.

Особливості застосування інтернет-ресурсу в маркетинговій діяльності досліджувалися в працях В. Байкова, О. Варвиш, К. Вертайма, В. Висоцької, С. Ілляшенка, О. Маслак, Т. Поліщук та інших. Разом із тим питання, пов'язані з впливом інтернет-брендінгу на якість прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції потребує обґрунтування і подальшого розвитку.

При обґрунтуванні впливу інтернет-брендінгу на якість прийняття управлінських рішень та необхідності його використання у сучасному маркетингу українських підприємств буде ґрунтовним зупинитися на трактуванні предметного поняття. Так, наприклад, всесвітня енциклопедія «Вікіпедія» надає наступне трактування даного поняття: «інтернет-брендінг» (від англ. internet branding або e-branding) – це відносно новий для країн СНД маркетинговий термін, який охоплює весь комплекс заходів, пов'язаних зі створенням і просуванням нового або вже існуючого бренду в інтернет-мережі [301].

На думку С. Ладіка, інтернет-брендінг – це спеціально розроблений комплекс маркетингових заходів, спрямований на ознайомлення аудиторії інтернет-мережі з продуктом або послугою, що просувається, а також на підвищення лояльності до нього потенційних споживачів [302].

Н. Штанська розглядає інтернет-брендінг на рівні держави та розуміє його як перспективні технології просування інтересів держави в інформаційному середовищі за допомогою використання різних засобів, що надаються всесвітньою павутиною [303].

На думку І. Успенського інтернет – брендінг – це теорія і методологія організації маркетингу в гіпермедійному середовищі [304].

Таким чином, під інтернет-брендінгом слід розуміти комплекс маркетингових заходів, спрямованих на створення, просування та розвиток торгової марки через мережу Інтернет з метою створення позитивного іміджу підприємства та його прибуткової діяльності.

Головна причина, по якій інтернет-брендінг слід виділяти особливо, це серйозні відмінності між принципами сприйняття інформації споживачами в мережі і реальному світі. Брендінг ґрунтується на комунікації між виробником і споживачем, Інтернет же за своєю суттю – це особливе комунікаційне середовище з великою кількістю користувачів і величезними можливостями, тому брендінг в умовах європейської інтеграції потребує унікального підходу.

Сьогодні інтернет-брендінг активно розвивається на Заході. Там його включають в загальну маркетингову стратегію, багато невеликих компаній роблять на ньому акцент, що дозволяє їм швидко і відносно недорого залучити значну частину споживачів. На українському ринку цей важливий елемент поки тільки набирає обертів і конкуренція в даній області не висока.

Бренди, які представлені у світовому і українському Інтернеті, умовно можна розділити на наступні категорії [305]:

1. Контент-проекти:

- новинні (наприклад, ukr.net.ua);
- тематичні (mmr.ua – сайт, присвячений методології і практиці маркетингу);
- галузеві (ukrmach.dp.ua – сайт машинобудування України);
- пошукові системи і класифікатори (так звані «системи управління трафіком»). За своєю суттю вони представляють інтеграцію власного контенту з великою кількістю анотованих посилань на інші ресурси Інтернету. Серед таких представників – Meta, UaPortal та ін.

2. Онлайн-сервіси. Сюди можна віднести поштові сервіси (i.ua, Mail.od.ua), ресурси пошуку роботи (JOB.ukr.net), системи хостингу сайтів та інші.

3. Інтернет-послуги. До цієї категорії належать компанії і служби, що роблять послуги в мережі. Сюди входять web – розробники, дизайн-студії, інтернет-агенції, провайдери інтернету та інші.

4. Електронна комерція. У цю категорію входять електронні магазини

(наприклад, rozetka.com.ua), системи готівкових платежів в Інтернеті (webmoney.ua) та інші.

5. Бренд, перенесений з оффлайн-бізнесу. Зараз вже все важче представити компанію, що успішно працює, без свого представництва в Інтернеті. Першими в цій області стали телекомунікаційні, комп'ютерні компанії, а Інтернет служив тільки з метою інформаційно-презентаційного наповнення. Зараз на інтернет-представництва покладається ще і роль потужного маркетингового інструменту.

Види брендів в мережі можна класифікувати таким чином:

1. Інсайд-бренд (Inside Brand) – бренд бізнесу, який будується виключно в Інтернеті.

2. Аутсайд-бренд (Outside Brand) – бренд, в створенні і просуванні якого Інтернет виступає допоміжним інструментом.

Вважається, що з подоланням 35% рубежу залучення українців до Інтернету, відмінності між двома видами інтернет-брендінгу згладжуватимуться. Точніше їх сприйняття, і цілком можливо згодом поняття «Інтернет-брендінг» буде неподільним. Тобто в майбутньому залишаться два види брендінгу – «традиційний» і «Інтернет-брендінг». Їх основна відмінність зростатиме з відмінностями комунікативних середовищ, за допомогою яких передаються основні ознаки бренду. Відповідно, попри те, що ці самі ознаки за своїми якостями прагнуть один до одного (тобто характеристики інтернет-бренду і оффлайнового бренду співпадатимуть), техніка брендінгу в Інтернеті і поза ним залишиться різною, зважаючи на різні підґрунтя для побудови бренду.

Головною причиною виділення інтернет-брендінгу окремо є серйозні відмінності між принципами сприйняття інформації споживачами в мережі і реальному світі. Маркетинг ґрунтується на комунікації між виробником і споживачем. Інтернет же за своєю суттю – це особливе комунікаційне середовище з великою кількістю користувачів і величезними можливостями,

тому маркетинг в такому середовищі потребує унікального підходу.

Далі доцільно відзначити сутність основних каналів інтернет-маркетингу. Так, найбільш розповсюджені та ті, що призводять до збільшення прибутку підприємства, наступні:

SEO (search engine optimization) – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій і видимості сайту, що просувається, в пошуковій видачі за рахунок роботи над підвищенням якості наповнення (контенту) сайту і над зовнішніми факторами, побічно свідчать про якість контенту сайту.

Контекстна реклама – тип інтернет-реклами, при якому рекламне оголошення показується у відповідності до змісту та контекстом інтернет-сторінки. Контекстна реклама діє вибірково і відображається відвідувачам інтернет-сторінки, сфера інтересів яких потенційно збігається або перетинається з тематикою товару або послуги, що рекламуються.

Email-маркетинг – ефективний інструмент інтернет-маркетингу для бізнесу. Він дозволяє вибудовувати пряму комунікацію між брендом (або бізнесом, компанією) і потенційними або існуючими клієнтами. Маркетологи збирають базу передплатників, готують розсилки, персоналізують їх і стежать за ефективністю.

Маркетинг в соціальних мережах (Social Media Marketing / SMM) – це комплекс заходів щодо використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній або бренду та рішення інших бізнес-завдань. Заходи SMM направлені на маркетингові активності в соціальних мережах, а саме розкручування груп у Facebook, Instagram, Tik Tok та інших соціальних медіа.

За даними дослідження компанією Livepage було визначено, рекламний канал, що генерує більший прибуток (рис. 2.19) [306].

Так, у 2020 році лідерство в ніші захоплять ті інтернет-магазини, які знають свою цільову аудиторію і обирають найбільш ефективні рекламні канали. Слід відзначити, що для сучасного підприємства стає необхідним збільшення інтернет-магазинів, маркетплейсов, функціоналу для онлайн

продажів. У сучасних умовах компанії все більше прагнуть продавати онлайн через сайти, вводять електронний облік товарів, готують майданчики для інтернет-торгівлі. Побічним ефектом можна очікувати і без того високу конкуренцію в електронній комерції (e-commerce).

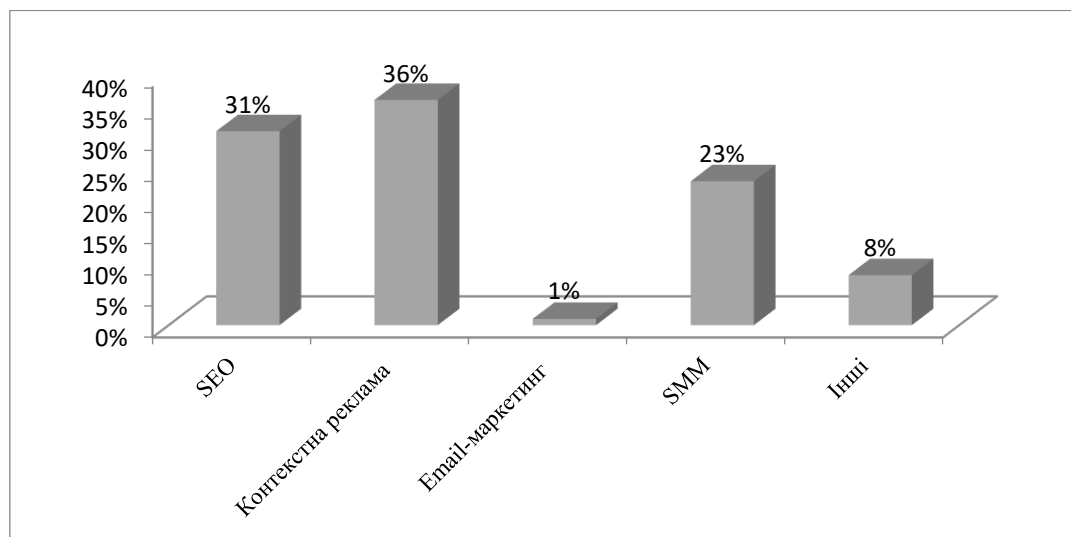


Рисунок 2.19 – Розподіл рекламних каналів інтернет-маркетингу у збільшенні прибутку підприємства

Під час пандемії e-commerce для багатьох є єдиним каналом збуту. Так, за даними Statista, поточний відсоток роздрібних продажів в електронній комерції складає близько 15 %. Це число зростає з кожним роком, і Statista прогнозує, що воно досягне 17,5 % в 2021 році і 22 % в 2023 році [307]. Враховуючи, що чверть населення світу в даний час здійснює покупки в Інтернеті, ці прогнози здаються обґрунтованими, особливо в період пандемії. Згідно з останніми статистичними даними Shopify, Китай є домінуючою силою на ринку електронної комерції з майже 40 % світового доходу від онлайн-торгівлі [307]. За даними NASDAQ, до 2040 року практично всі покупки в світі будуть відбуватися в Інтернеті [307]. Тому зараз українським підприємствам необхідно активно налаштовувати управління організацією на основі інтернет-маркетингу.

Таким чином, актуальність впливу інтернет-брендінгу на якість прийняття управлінських рішень є зрозумілою та необхідною умовою ефективного просування торгівельної марки. На основі цього можна виділити як переваги, так й недоліки інтернет-брендінгу для українських підприємств.

По-перше, до переваг брендінгу в Інтернеті слід віднести комунікаційні можливості. Інтернет надає дуже широкі можливості комунікації з цільовою аудиторією: тут компанії можуть надавати велику кількість інформації (текстову, фото-, аудіо- і відео-), безпосередньо спілкуватися із споживачами (у соціальних мережах і блогах, з допомогою аудіо- та відеозв'язку, моментальних повідомлень, електронної пошти та ін.). Саме комунікації із споживачами – ключ до успіху бренду, а використання мережі дозволяє отримати миттєвий зворотний зв'язок: упізнати думки і пропозиції споживачів, результати опитувань, і потім врахувати ці відомості для оперативного коригування загальної стратегії. Це робить брендінг в Інтернеті ефективнішим.

По-друге, це низька вартість. У Інтернеті можна створити відомий бренд, витративши від \$5 – 10 тис. (наприклад, відкрити затребуваний унікальний ресурс і розповісти про нього в соціальних мережах), до \$100 – 200 тис. (наприклад, впровадити в мережу існуючий бренд великої компанії). Кожен випадок унікальний, вартість залежить від цілей, але у будь-якому випадку витрати з розрахунку на одного лояльного споживача будуть нижчі, ніж при використанні класичного брендінгу. Це робить брендінг в Інтернеті доступнішим.

По-третє, це вимірюваність. Важливо і те, що Інтернет дозволяє прогнозувати результати і відстежувати статистику: наприклад, заздалегідь упізнати кількість запитів у пошукових системах за ключовими словами, з'ясувати яка відвідуваність рекламних майданчиків (при цьому часто можна визначити портрет цільової аудиторії), спрогнозувати співвідношення кількості натиснень і переглядів банерів і контекстних оголошень. Існує також можливість упізнати кількість відвідувань сайту бренду, відсоток відмов

відвідувачів (тобто тих, які не були зацікавлені та вишли з сайту відразу ж після того, як зашли на нього), число відгуків представників цільової аудиторії і те, яку інформацію про бренд вони шукають, а також багато чого іншого. Це робить брендінг в Інтернеті менш ризикованим.

Четверте, оперативність. Останнім часом Інтернет став найбільш оперативним джерелом інформації у світі і, звичайно, цю його властивість необхідно використати, займаючись брендінгом в мережі. Зараз про бренд в Інтернеті може майже ніхто не знати, а через декілька годин про нього писатимуть популярні онлайн-змі, його стануть обговорювати в соціальних мережах. Це робить брендінг в Інтернеті швидким.

І нарешті, остання перевага інтернет-брендінгу – це технологічність. Інтернет – високоінтелектуальне і технологічне середовище. В наші дні компанії створюють величезні мультимедійні сайти, інтегруються в соціальні мережі, розробляють брендovanі ігри, поширюють вірусне відео, тощо. Це дає брендінгу в Інтернеті великі можливості.

Проте з точки зору впливу брендінгу в Інтернеті на якість прийняття управлінських рішень, він має й свої недоліки. До них можна віднести наступні: особливості аудиторії, різна ефективність та наявність співтовариств.

Щодо особливостей аудиторії можна відмітити, що у Інтернет заходять не усі. В основному це люди з вищою освітою, середнім і високим доходом, активною життєвою позицією. Але зараз до Глобальної мережі звертаються різні категорії користувачів, що мають різні цілі та завдання.

Другий недолік інтернет-брендінгу пояснюється тим, що не для усіх компаній брендінг в Інтернеті однаково ефективний: деякі компанії успішно просуватимуться в мережі, а деякі стануть зазнавати певні труднощі. У будь-якому випадку, перш ніж зайнятися просуванням в Інтернеті, необхідно проконсультуватися з фахівцями.

Останній недолік брендінгу в Інтернеті обґрунтовується особливістю Інтернету. Залежно від обставин він може стати як перевагою, так і недоліком

: якщо не звертати на неї уваги, наслідки для бренду можуть бути катастрофічними. У мережі існують віртуальні співтовариства, які охоплюють велику кількість людей, причому часто у всього співтовариства складається приблизно однакове уявлення про бренд, і формують його, як правило, «лідери думок». Отже, бренд компанії може відразу придбати у широкої аудиторії або позитивну репутацію, або негативну. Саме тому ця особливість є однією з ключових в інтернет-брендінгу.

Слід відмітити, що на ринку України компаній, що спеціалізуються на брендінгу в Інтернеті, немає взагалі, послуги в цій області можуть надати лише декілька інтернет-агентств. Таке положення цілком закономірне: інтернет-брендінг тільки почав розвиватися, і для його ефективного здійснення потрібні хороші знання, з одного боку, класичного брендінгу, а з іншого – усіх особливостей мережі. Сьогодні компаній, в яких працюють фахівці, що володіють і тим, і іншим, лічені одиниці.

Зважаючи на низьку опрацьованість брендінгу в Інтернеті підприємства, які ризикнули на такий напрям маркетингової стратегії припускають деякі помилки. Найбільш розповсюджені помилки інтернет-брендінгу наступні: відсутність маркетингових досліджень; відсутність концепції бренду; погане опрацювання елементів візуальної ідентифікації; невірна рекламна активність; односторонність повідомлень; зловживання використання зонтичних брендів; відсутність вимірів.

Розглянемо більш детально кожен з помилок брендінгу в Інтернеті. Нерідко компанії упускають з виду дуже важливий етап брендінгу – маркетингові дослідження. Маркетингові дослідження при побудові бренду є основою, запорукою успіху. Буває, що оффлайн-компанія приходить в Інтернет і там продовжує наслідувати ту ж стратегію, яку використовувала до цього, не вивчивши цільову аудиторію і її особливості в мережі. Помилка не очевидна: оскільки стратегія працювала раніше, в Інтернеті усе робиться так само, але результату немає. Відразу виникає думка, що винен сам Інтернет, не

приносить користі, а насправді причина в тому, що поведінка цієї компанії в мережі може мати свою специфіку, яка не була врахована, тому ефективність діяльності така низька. Прикладів брендів, що не відбулися в Інтернеті, дуже багато, і часто вони «згасають» саме через відсутність досліджень.

Відсутність концепції бренду – досить поширена помилка. В Інтернеті є бренди, що в принципі не мають ідей, багатьом з них вдалося зайняти своє місце лише завдяки тому, що вони були в числі перших. Такі бренди дуже слабкі, і якщо з'являється серйозний конкурент, вони швидко починають в'янути.

До наступної помилки можна віднести погане опрацювання елементів візуальної ідентифікації. Багато хто намагається заощадити за рахунок дизайну (від фірмового стилю до банерів), внаслідок чого компанію складно ідентифікувати серед конкурентів, або, що ще гірше, вона справляє негативне враження.

Не менш важливою помилкою є неправильна рекламна активність. Багато компаній просто не знають, як треба рекламувати себе в мережі, а інтернет-агентства в гонитві за прибутком можуть запропонувати дорогі, але малоефективні інструменти, тому рекламний бюджет часто витрачається даремно.

Ще однією помилкою є неправильна комунікація. Деякі компанії забувають про зворотний зв'язок і не дають своїм споживачам відповідних інструментів. Наприклад, попри те, що на сайті деяких компаній вказується адреса електронної пошти, зв'язатися з ними можна тільки по телефону. Звичайно, це не кращим чином позначається на лояльності споживачів.

Класична помилка брендінгу, яку повторюють і в Інтернеті є зловживання використанням зонтичних брендів. Тобто, під однією торговою маркою просувається декілька продуктів, через що зменшується її впізнаванність і знижується лояльність споживачів. Це часто призводить до великих фінансових втрат.

Деякі компанії забувають відстежувати результати діяльності по просуванню своїх брендів, через що буває складно коригувати стратегію. Компанія може йти невірним шляхом і навіть не знати про це, адже одна з основних переваг Інтернету – це саме можливості збору статистики.

Слід відмітити, що на українському ринку, однією з найбільш розповсюджених категорій інтернет-маркетингу є електронна комерція, а саме інтернет-магазини. Командою Liverage разом з командою платформи по запуску інтернет-магазинів «Хорошоп» було проведено дослідження розподілу бюджету у 2020 році (рис. 2.20) [306].



Рисунок 2.20 – Розподіл бюджету на інтернет-маркетинг підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні у 2020 році [306]

Так, 80 % опитаних власників малого та середнього бізнесу відзначають, що збільшують у 2020 році бюджет на канали інтернет-маркетингу. Також 6 % опитаних не визначилися і всього 14 % збережуть бюджет 2019 року. Поточна ситуація на ринку диктує, що конкуренція серед інтернет-магазинів буде тільки зростати. Під час пандемії стало зрозуміло про необхідність перерозподілу бюджету на маркетинг підприємства на більш ефективні і експериментальні канали – продаж через Інтернет.

За останні 5 років у світі взагалі спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості онлайн покупців. За прогнозами німецького

статистичного онлайн-порталу Statista, до 2021 року світовий ринок електронної комерції складе \$ 4,9 трлн у рік. За даними аналізу Digital Commerce 360, обсяг онлайн-продажів в світі в 2016-2019 роках зростав в середньому на 20% в рік. У той же час, роздрібні офлайн продажі збільшувалися на 3,5% за рік. Якщо подібна тенденція збережеться, то обсяги світового ринку e-commerce перевищать обсяги традиційного роздробу вже до 2036 році [308].

Гарним прикладом стабільності онлайн продажів є Великобританія. Ця держава – лідер серед розвинених країн за об'ємами онлайн-продажів в економічному секторі. За оцінками експертів, ринок електронної комерції в Англії в поточному році складе \$142 млрд. Такі високі показники в першу чергу зв'язують з активністю британських бізнесменів відносно інноваційних технологій. На другому місці – відкритість британського товариства назустріч усьому новому і сучасному [309].

Високі темпи зростання даного показника демонструє і Україна. За ростом товарообігу торгівля через Інтернет Україна займає лідируючі позиції в економіці. Як повідомляє газета «Кореспондент», за минулий рік об'єм українського ринку електронної комерції збільшився на 52%, тоді як ріст агропромислового комплексу країни склав усього 10%. Згідно з даними спільного дослідження Aukro.ua і PayUkraine за темпами росту українська онлайн-торгівля у 2019 році займає друге місце у світі після Туреччини. Головною причиною, за якою українські покупці переходять до онлайн-режиму, називають заощадження часу (рис. 2.21) [309].

Таким чином, в сучасних умовах європейської інтеграції, широкого вибору та диференціації товарів конкурувати підприємствам без сильної торгової марки, яка могла б забезпечити унікальність, неповторність та диференціацію пропозиції, практично неможливо. Необхідно створювати умови, за яких продукт компанії повинен втілювати важливі і цінні для споживача якості, настільки потрібні йому, щоб він безумовно вибрав би саме

цей продукт, символічно одержуючи все те, що має для нього особливе значення. Саме інтернет-брендінг служить інструментом реалізації таких умов.

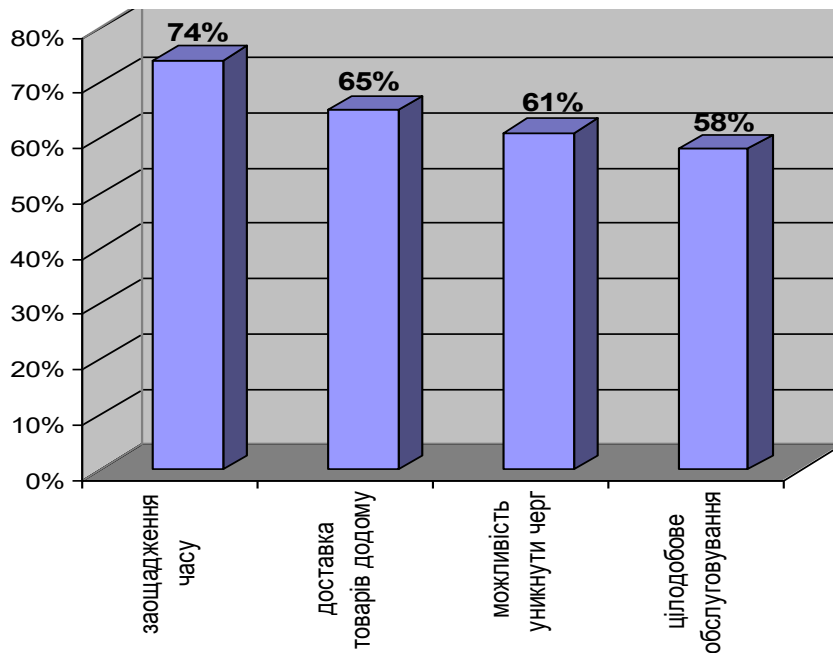


Рисунок 2.21 – Причини переходу українських покупців до онлайн-режиму [303]

Інтернет-брендінг – це складний процес та на сьогодні найбільш ефективний, ніж традиційний брендінг. Інтернет-брендінг по праву стає самостійною маркетинговою технологією сучасного підприємства в системі прийняття управлінських рішень. Традиційний брендінг вже міцно увійшов до арсеналу сучасних маркетологів і топ-менеджерів компаній, інтернет-брендінг лише розвивається на українському ринку. При цьому є підстави вважати, що пандемія COVID-19 послужить додатковим поштовхом у розвитку Інтернет-брендінгу сучасних українських підприємств та позитивно вплине на якість прийняття управлінських рішень щодо маркетингової діяльності в умовах європейської інтеграції.

ВИСНОВКИ

Отримані науково обґрунтовані результати вирішують актуальне наукове завдання щодо вдосконалення теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень на державному, регіональному та рівні суб'єктів господарювання в умовах європейської інтеграції, що дало можливість зробити такі висновки:

1. Ключовими критеріями сталого розвитку людства у XXI столітті визнано розбудову інформаційного громадянського суспільства через стрімкий прорив у розвитку людського та науково-технічного потенціалу, а також впровадження публічного управління шляхом інноваційного розвитку державного управління та розвитку ідей парламентаризму і електронної демократії, задля прийняття якісних управлінських рішень. Результати аналізу цивілізаційних ознак сучасності, визначення ключових характеристик громадянського та інформаційного суспільства, дослідження нової парадигми публічного управління, аналізу та визначення особливостей сучасної концепції парламентаризму та електронної демократії створюють теоретико-методологічні підстави для дослідження концепції неопарламентаризму в умовах електронної демократії та інформаційного громадянського суспільства. Український контекст реалізації ідей неопарламентаризму зосереджено на публічному утвердженні ідей парламентаризму в сучасному парламенті, як етапу розвитку нової цивілізації, та на реалізації Стратегії електронного парламентаризму, як основної складової електронної демократії. Подальші дослідження концепції неопарламентаризму пов'язані з його інституціональними аспектами та соціокультурними аспектами розвитку людських ресурсів публічного управління, адже неопарламентаризм несе в собі конструктивний потенціал органічної частини державного механізму та соціальної системи.

2. Процес прийняття управлінських рішень на рівні суб'єктів

господарювання передбачає формування цілей розвитку, визначення строків реалізації окремих заходів, видів необхідних робіт, виконавців цих робіт, обсягів матеріальних, трудових і інвестиційних ресурсів. Тому на сьогоднішній день, в господарській та управлінській діяльності промислових підприємств України одним з головних завдань являється визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них. Проаналізовано світовий досвід розвитку промислового виробництва на основі прийняття зважених управлінських рішень. Як засвідчує досвід провідних країн світу, найбільш дієвим способом стимулювання промислового виробництва є створення різних типів економічних зон (промислові парки, спеціальні економічні зони, еко-промислові парки, технологічні парки, інноваційні райони). Встановлено, що одним із додаткових стимулів відновлення української промисловості має стати її залучення до глобальних, європейських та регіональних ланцюгів постачання та розвиток кооперації з підприємствами держав-членів ЄС. Запропоновано основні напрямки підвищення ефективності і якості прийняття управлінських рішень на основі використання Case-технологій в моделюванні. Побудована структурно-функціональна модель прийняття рішень, що передбачає використання CASE-засобу з застосуванням програмного продукту VPwin за стандартом: IDEF0, що передбачає виконання етапів модельованого процесу прийняття управлінського рішення.

3. Процес державного управління складними соціально-економічними системами, включаючи блок прийняття рішень, пов'язаний із необхідністю перероблення величезних обсягів різнопланової інформації. Обмежені можливості людини щодо сприйняття й засвоєння інформації призводять до прийняття неоптимальних рішень. Тому запропонований науковий підхід, який в широкому розумінні передбачає використання теорії державного управління, сукупності відповідних рекомендацій, комплексне застосування усіх засобів забезпечення прийняття та реалізації рішень, логічного мислення та інтуїції

людини, математичних методів та обчислювальної техніки. Науковий підхід дозволяє керівникам об'єктивно оцінювати проблемну ситуацію, якнайповніше враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати й аналізувати варіанти рішень, вибирати з них оптимальний та прогнозувати можливі наслідки.

4. Розроблено комплекс факторів, підвищення ефективності державного управління економічно-соціального розвитку країни в умовах європейської інтеграції, на сучасному етапі вітчизняного державотворчого процесу, важливий для вирішення питання реалізації власної місії, консолідації багатоетнічної та поліконфесійної нації та формування реалістичної власної стратегії соціально-економічного розвитку держави.

5. Необхідність трансформації традиційних форм публічного управління, прийняття управлінських рішень обумовлено тим, що сучасний світ знаходиться в постійному динамічному розвитку, відбувається перехід від індустріального до постіндустріального суспільства. Характерними ознаками цього процесу є значний поступ науці та техніці; розвиток глобалізаційних процесів і глобальної економічної конкуренції; формування наднаціональних інститутів і активний розвиток громадянського суспільства тощо. Усі ці складові сприяли виробленню західними країнами найбільш ефективних концепцій публічного управління, які передбачають реформування публічної політики, застосування нових принципів щодо прийняття управлінських рішень та становлення громадянського суспільства. Впровадження управлінських концепцій «New Public Management» і «Good Governance» у сферу публічного адміністрування в провідних країнах світу зумовило перехід від ієрархічної форми управління до партнерських відносин між владою та громадськістю. Проведений аналіз показав, що концепція «Good Governance» є максимально привабливою в виробленні принципів публічного адміністрування, її адаптація до сучасних умов України сприяє відкриттю нових перспектив щодо розвитку взаємовідносин між владою та громадянським суспільством.

6. На процес прийняття рішень впливає багато різних факторів: ступінь ризику, ступінь підтримки керівника команди, особисті якості керівника, політика організації, статус, влада, престиж, простота виконання. Більшість рішень, що вимагають новизни, приймаються ірраціонально. У європейському просторі відбувається багаторівневе прийняття рішень, яке вимагає участі державних органів влади, недержавних суб'єктів і європейських інституцій для формування так званої «взаємопов'язаної політики». Характерною ознакою європейської моделі урядування є участь в управлінському процесі офіційних і неофіційних акторів – розгалуженої мережі громадських неурядових організацій найрізноманітнішого спрямування: професійного, етнічного, політичного, вікового тощо. Серед важливих європейських процедур прийняття рішень є лобіювання. Тому, категорія лобізм у сучасних умовах позначає професію, цілеспрямовану діяльність і технологію. Для України, яка задекларувала курс на європейську інтеграцію, необхідним є розуміння узгодженості прийняття рішень національних урядів та інституцій ЄС.

7. Прийняття управлінських рішень при оцінці інноваційно-інвестиційних проектів на регіональному рівні є одним з найбільш відповідальних етапів, важливість якого зумовлена необхідністю забезпечення оптимальності розподілу обмежених економічних ресурсів суб'єктів господарювання, достовірного передбачення термінів повернення вкладеного капіталу, темпів і пропорцій розвитку підприємств. Особливості прийняття рішень при оцінці інноваційно-інвестиційних проектів залежать від ступеня невизначеності досягнення бажаних результатів, передбачених кінцевою і проміжною цілями інноваційного процесу. Управлінські рішення повинні спрямовуватись на зменшення комерційного ризику інвесторів на прискорення в часі виходу на ринок з новим товаром. Отримані результати прогнозування та оцінки ефективності реалізації проектів впровадження нововведень можуть бути використані для обґрунтування доцільності використання органами регіонального управління різних форм регулювання інноваційно-інвестиційної

діяльності підприємств.

8. Ухвалення раціональних управлінських рішень, спрямованих на довгострокову перспективу, набуває в Україні та її регіонах все більшого значення, у зв'язку з розвитком нових умов господарської діяльності, диверсифікацією виробництва, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також рядом інших не менш важливих перетворень. При цьому система управління повинна бути спрямована не просто на досягнення встановлених фінансових показників, а на розробку інноваційної та стратегічної політики регіону, що забезпечує його ефективний розвиток. Складнощі організації процесу управління регіонами України пов'язані з необхідністю постійної адаптації його організаційно-економічної системи управління до змін, що відбуваються в економічному оточенні. У цій ситуації розвиток регіону безпосередньо залежить від ефективності функціонування управлінського механізму та якості прийнятих управлінських рішень.

9. Необхідною умовою формування сучасної системи прийняття управлінських рішень, з урахуванням відмінностей і особливостей планування та стратегічного управління, тенденцій їх застосування високорозвиненими країнами світу, є врахування надання державному управлінню стратегічного характеру, що потребує зведення балансу його складових та їх синхронізації. Запровадження підходів європейської методології розумної спеціалізації (смарт-спеціалізації) має забезпечити підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку в державі та управління інноваційними процесами у регіонах; розвиток інновацій в певних галузях економіки; зростання рівня інноваційної й інвестиційної активності регіонів та їх інвестиційної привабливості. Для України впровадження моделі смарт-спеціалізації є вкрай актуальним завданням, оскільки саме на її засадах можливо розблокувати наявний регіональний потенціал для структурних і технологічних змін, а також модернізації економіки на інноваційних засадах. Наявність в областях смарт-спеціалізації допоможе ефективніше використовувати наявні ресурси, розвивати

унікальні сторони та удосконалювати систему стратегічного планування.

10. Основними напрямками забезпечення якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління є: приділення уваги формуванню умов для прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління; урахування чинників, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень; урахування доцільності та спрямованості управлінських рішень на розв'язання важливих завдань; удосконалення методів підготовки й прийняття управлінських рішень; запровадження нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Для прийняття оптимальних управлінських рішень має бути урахований їх багатоплановий характер, створені відповідні умови. Підвищенню ефективності управлінських рішень може сприяти забезпечення якості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління. Вивчення найкращих практик, досвіду зарубіжних країн сприятиме прийняттю якісних управлінських рішень в органах публічної влади в процесі стратегічного управління.

11. Сучасність змінює основні цільові, функціональні, структурні принципи побудови державного управління, здійснюючи парадигмальний зсув в розумінні його місця і місії в стосунках держава – ринок – громадянське суспільство. До старої парадигми відноситься бюрократична модель державного управління, до нової парадигми відносяться моделі нового державного менеджменту та мережева. Разом з тим в транзитних країнах концептуальний вибір, можливо, повинен більшою мірою орієнтуватися на національну модель державного управління, що не є спробою створити теоретичну конструкцію, рядоположеність з бюрократичною, менеджериальною або мережевою моделями. Національна модель державного управління – це визначення орієнтирів для стратегії реформ: за допомогою реалізації сучасних теоретичних підходів розробити адаптивний до потребам

суспільства сценарій перетворень, з одного боку, враховує його національні та історичні особливості, культурний потенціал, з іншого – включає канали поступової трансплантації передових інститутів і процесів управління, які показали свою ефективність в розвинених країнах.

12. Актуальним завданням сьогодення є досягнення сталого рівня економічного зростання в усіх сферах соціально-економічної діяльності суспільства через формування і подальший розвиток ефективних бізнес-структур. Прийняття ефективних управлінських рішень є ключовим фактором розвитку бізнес-структур. Процес прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, наукового підходу, досвіду. З іншого боку, він передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну роботу. Досліджено процес прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах. Визначено ключову роль управлінських рішень в загальній системі менеджменту бізнес-структур. Проведено класифікацію проблем, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах. Узагальнено стримуючі фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на якість прийняття управлінських рішень. Доведено особливу актуальність формування нового методологічного підходу до прийняття управлінських рішень, що забезпечить їх якість в сучасних умовах євроінтеграції. Дослідження практик прийняття управлінських рішень в бізнес-структурах показало, що в цій сфері існують певні проблеми і для їх вирішення необхідно сформулювати новий методологічний підхід, що дозволяє досягти мети в умовах невизначеності. Наукова обґрунтованість управлінського рішення вимагає комплексного врахування дійсності, знань про людей, які приймають і виконують управлінські рішення.

13. Запропоновано розглядати управління організаційними змінами як бізнес-процес, який включає: бізнес-процес «Підготовка управлінського рішення щодо впровадження змін», «Прийняття управлінського рішення щодо

впровадження змін» і «Реалізація управлінського рішення щодо впровадження змін». Прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін пропонується розглядати не як окремий етап процесу циклу управління, а як важливий сполучний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та всі її функції. Послідовність процесу прийняття рішення щодо впровадження організаційних змін включає: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

14. Управлінське рішення представляє собою результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Підвищення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень пов'язана з необхідністю постановки задачі, розробки цільової функції, критеріїв оптимізації, сукупності обмежень, а також вдосконалення процесу прийняття й реалізації управлінського рішення, спрямованого на досягнення сталого розвитку суб'єктів господарювання. При цьому необхідно враховувати, що процес прийняття управлінських рішень представляє собою послідовну сукупність процесів розробки, обґрунтування та ухвалення управлінських рішень. Якість прийняття управлінських рішень тісно пов'язана з їх ефективністю та оперативністю. Сучасні умови розвитку соціально-економічних відносин, що характеризуються зростаючою жорсткою конкуренцією та нестабільністю економічних умов, висувають підвищені вимоги до якості та оперативності прийнятих рішень на всіх рівнях управління. При цьому обсяг інформації, яку необхідно враховувати для формування та прийняття оптимальних обґрунтованих управлінських рішень, постійно зростає. Все це призводить до ситуації, коли неможливо ефективно управляти

діяльністю соціально-економічними системами, без використання сучасних засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення, методів та засобів бізнес-аналітики, а також засобів візуалізації даних.

15. Основними завданнями організації виробництва у будівництві є науково-обґрунтований вибір та впровадження оптимальних управлінських рішень на всіх стадіях виробничого процесу: при плануванні, проектуванні, здійсненні операційних циклів та освоєнні введених в експлуатацію виробничих потужностей та об'єктів будівництва всіх галузей національного господарства України. Виконання поставлених завдань необхідно для досягнення максимальних економічних результатів та високої якості вітчизняної будівельної продукції при мінімальних витратах всіх видів ресурсів: матеріально-технічних, трудових та фінансових. З'ясовано, що в останні роки дуже актуальною є прийняття якісних управлінських рішень щодо необхідності дотримання вимог по охороні навколишнього середовища при зведенні житлових та інфраструктурних об'єктів. Основна мета екологічного будівництва в країнах ЄС пов'язана з прагненням до усунення виснаження енергетичних, водних і сировинних ресурсів, запобігання екологічної деградації, викликаної експлуатацією інфраструктури структурних об'єктів.

16. Усвідомлення необхідності вдосконалення процесу управління персоналом будівельних підприємств викликало необхідність аналізу існуючих підходів та концепцій управління персоналом. Аналіз дозволив запропонувати авторську систему управління персоналом будівельних підприємств з точки зору інновацій, яка базується на гуманістичному підході до управління персоналом. Таким чином будується структурна модель організації ефективного управління персоналом будівельної підприємств. Визначено, що для ефективного управління персоналом будівельного підприємства керівник повинен пріоритетно висунути формування корпоративної культури, яка складається щонайменше з трьох основних

частин: впровадження у свідомість працівників загальної концепції відповідної діяльності; цільова орієнтація робітників на кінцеві результати діяльності; використовувати відповідні стилі керівництва.

17. Практика планування показує, що опір, що виступає як стабілізуючий (стримуючий) зворотний зв'язок раз по раз повертатиме нас на етап оптимізації структури, поки не буде досягнуто загальне розуміння і згода між усіма учасниками проекту, що перетворює майбутніх виконавців в активних прихильників рішення, що будить у них прагнення домагатися запланованих цілей. Результуючим підсумком сьомого етапу повинна стати впевненість співробітників у досяжності наміченого і готовності діяти в потрібному напрямку, зі знанням справи, з великим бажанням і емоційним підйомом. Такий стан внутрішнього середовища підприємства можна назвати ідеальним для впровадження нової цільової моделі бізнесу. Таким чином, стратегічне планування, показане на прикладі логічно – вибудованої послідовності заходів і кроків, виводить бізнес-систему на новий рівень взаємин внутрішнього середовища підприємства з мінливою і невизначеною зовнішнім середовищем, тим самим створюючи умови для прийняття керівником обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє керівнику не просто стати ініціатором змін в процесі розвитку організації, а й допомагає йому в створенні працездатної управлінської команди, здатної внести свіжі ідеї в практику управління бізнесом, а головне готової взяти на себе всю повноту відповідальності за досягнення запланованих результатів. Відповідно до алгоритму циклу стратегічного планування восьмий етап – управління реалізацією управлінського рішення і дев'ятий етап - перехід на новий рівень розвитку бізнесу будуть реалізовуватися і описуватися в ході 2 частини реалізації проекту вдосконалення інноваційного механізму управління змінами на підприємстві.

18. Розглянуті у дослідженні теоретичні аспекти комунікаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти

України досить впевнено доводять, що сучасна модель прийняття управлінських рішень у ЗВО вимагає від менеджменту закладів розробки і впровадження нових систем управління, підприємницьких здібностей, застосування передових методів та інструментів стратегічного менеджменту та високоякісного комунікаційного забезпечення всіх процесів. Зроблено висновок, що в умовах сьогодення існує тісний зв'язок комунікаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації та якості надання освітніх послуг ЗВО України.

19. Дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств дозволило зробити висновок, що сучасний стан вітчизняного машинобудування характеризується умовами невизначеності та ризику, що обумовлено політичним та економічним становищем країни. Доведено, що застосування інноваційної парадигми логістичної діяльності, своєчасний і повний облік логістичних ризиків та науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень дозволить господарюючим суб'єктам досягнути результативних організаційних цілей шляхом ефективного планування, організації, управління та контролю.

20. У результаті проведеного дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України визначені специфічні особливості та стримуючі чинники їх діяльності, які пов'язані із проблемами капіталізації та формуванням власних стратегій розвитку. Зроблено висновок, що в економічному плані, для зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України необхідно знаходити резерви для збільшення темпів нагромадження власних джерел та формувати оптимальні структури фінансових ресурсів; в управлінському плані, зміцнення фінансової стійкості страхової компанії може стати результатом якісних управлінських рішень та використання дійових інструментів фінансового менеджменту.

21. Теоретично обґрунтовано особливості інтернет-брендінгу в Україні та світі, висвітлено його вплив на якість прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції. Узагальнення існуючих точок зору щодо сутності поняття «інтернет-брендінг» дало можливість запропонувати авторське визначення предметного поняття. Під інтернет-брендінгом пропонується розуміти комплекс маркетингових заходів, спрямованих на створення, просування та розвиток торгової марки через мережу Інтернет з метою створення позитивного іміджу підприємства та його прибуткової діяльності. Теоретичний аналіз літературних джерел дозволив виділити та уточнити категорії та види інтернет-брендінгу, основні переваги, недоліки та помилки, що є підґрунтям для прийняття якісних управлінських рішень на сучасних підприємствах в процесі європейської інтеграції. Також було проведено статистичний аналіз динаміки електронної комерції в Україні та світі як головного каналу інтернет-брендінгу. Було зроблено висновок, що Україна демонструє високі темпи зростання показника кількості інтернет-продажів, що підкреслює необхідність та актуальність інтернет-брендінгу для сучасного підприємства з метою прийняття якісних управлінських рішень. Отже, інтернет-брендінг – це складний процес та на сьогодні найбільш ефективний, ніж традиційний брендінг. Інтернет-брендінг по праву стає самостійною маркетинговою технологією сучасного підприємства в системі прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Оболенський О. Ю. Публічне управління : цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління : шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (26 листопада 2014 р., м. Київ). Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 150.
2. Корж І.Ф. Розвиток електронного парламентаризму як ознака подальшої демократизації держави. Інформація і право. №3(26)/2018. С. 56 – 67.
3. Парасюк Е.А. Современное правовое исследование понятия «парламентаризм». Российская юстиция. 2012. №3. URL <http://www.center-bereg.ru/1993.html>.
4. Електронне урядування : підручник / авт. кол. : В. П. Горбулін, Н.В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін.; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка ; наук. ред. проф. Н. В. Грицяк, проф. А. І. Семенченка. Київ : НАДУ, 2014. 352 с.
5. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура/ М. Кастельс; [пер. з англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана]. Москва : Гос. Ун-т. Высш. шк. экономики, 2000. 606 с.
6. Ваттимо Дж. Прозрачное общество. Москва. 2002. С. 30. URL <https://issuu.com/spinoza/docs/005>
7. Милль Дж. С. Представительное правление. Публицистические очерки / Дж. С. Милль. СПб. : Изд. Ф. Павленкова, 1897. URL <http://www.litres.ru/static/or3/view/or.html>.
8. Про затвердження Стратегії електронного парламентаризму на 2018 – 2020 роки : Розпорядження Голови Верховної Ради України від 5.07.18 р. №278. URL <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/278/18-pr>.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
10. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия :

монографія. Київ : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

11. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.

12. Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків : ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.

13. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. *Наукові записки*. 2001. № 7. С. 176–178.

14. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015 № 4. Т. 2. С. 79–85.

15. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 349 с.

16. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників : підручник. Київ : Т-во Знання, 2004. 130 с.

17. Кондратенко Н.О., Волкова М.В. Сучасні тенденції розвитку промислового комплексу України. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2018, Випуск 2(109). Частина 1. С. 106–111.

18. Фармацевтична енциклопедія. URL: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2186/technologichnijpark> (дата звернення: 28.10.2020 р.).

19. ECONOMIC ZONES IN THE ASEAN: Industrial Parks, Special Economic Zones, Eco Industrial Parks, Innovation Districts as Strategies for Industrial Competitiveness/ UNIDO Country Office in Viet Nam. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2015-08/UCO_Viet_Nam_Study_FINAL_0.pdf (дата звернення: 05.11.2020 р.).

20. Теория принятия решений. URL : http://dps.smrllc.ru/Int_Encyc/Decision_theory.htm (дата звернення: 05.11.2020 р.).
21. Анохин П.К. Проблемы принятия решения. Москва : Наука, 1976. 319 с.
22. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: [учеб. для вузов] Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 271 с.
23. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. Москва. Прогресс, 1979. 504 с.
24. Тихомиров Ю.В. Управленческое решение. Москва : Наука. 2006. 288 с.
25. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург. 1999. 414 с.
26. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон; [пер. с англ. вид]. Київ: АтрЕК, 2006. 392 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; [пер. с англ.] Москва : Дело, 2001. 799 с.
28. Ефимов Е.И. Решатели интеллектуальных задач / Е.И. Ефимов. Москва : Наука, 2008. 316 с.
29. Воротін В. Державне регулювання інтеграційних процесів в Україні та його вплив на економічне зростання / В. Воротін // Вісн. УАДУ. 2001. № 4. С. 174 – 187.
30. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. Москва : Политиздат, 1977. 382 с.
31. Аверьянов В.Б. Апарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры / В.Б. Аверьянов. Київ : Наук. думка, 1990. 168 с.
32. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики: [моногр.] / В.Д. Бакуменко. Київ :

Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

33. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность // [В.Ф. Сиренко, Н.В. Онищук, В.Б. Аверьянов и др.]. Київ : Наук. думка, 1993. 165 с.

34. Принципы организации социальных систем: теория и практика: Сб. науч. тр. / Под ред. М.И. Сетрова. Київ : Вища шк., 1988. 242 с.

35. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. Москва : Наука, 2007. 296 с.

36. Акофф Р. Искусство решения проблем. Москва : Наука, 1970. 266 с.

37. Добров Г.М. Наука: информация и управление. Москва : Радио и связь. 1977. 256 с.

38. Бурков В.Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. Москва : Наука, 1994. 270 с.

39. Михайлова Л.І. Євроекономічна інтеграція: навчальний посібник / Л.І. Михайлова, Н.В. Волченко, Т.О. Зінчук, С.М. Кваша. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 136 с.

40. Kalashnikova Khrystyna The concept of management leadership efficiency / Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». Випуск №1 (11) 2019. С. 38-43

41. Руденко Л. Г. Виклики і загрози просторового розвитку України на шляху до євроінтеграції / Український географічний журнал. 2016. № 1. С. 41–46.

42. Савенко Г.В. Щодо питання визначення поняття та змісту євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 9. С. 130–132.

43. Авраменко М.М. Оцінювання ефективності механізмів реалізації стратегії розвитку регіонів URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-01\(13\)/11.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-01(13)/11.pdf).

44. Ажажа М. А. Теоретичні аспекти застосування концепції good governance в контексті формування демократичного суспільства // Публічне

управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу: зб. тез до XIV Міжнар. наук. конгресу. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. 332 с.

45. Мохов В.П., Оуэн Н. Государственная служба и бюрократия // Россия и Британия в поисках достойного правления / под общ. ред. И.К. Кирьянова, Н. Оуэна, Дж. Сникера. Пермь, 2000.

46. Barzelay M. Origins of the New Public Management: an International View from Public Administration / Political Science // New Public Management: Current Trends and Future Prospects / ed. by K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002.

47. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / Куйбіда В.С., Толкованов В.В. // Збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. К.: ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар»», 2010. 258 с.

48. Колодій А. Ф. Процес деліберативної як складова демократичного врядування // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування. Матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ. 4 квітня 2008 р. Львів, 2008. – С. 106-110.

49. Корженко В. В. Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. В. Корженко, Л. В. Хашиєва // Вісн. Нац. академії держ. упр. при Президентіві України, 2011. № 2. С. 10-19.

50. Al-Rodhan. Sustainable History and the Dignity of Man: A Philosophy of History and Civilisational Triumph / Al-Rodhan, R. F. Nayef. – LIT, 2009.

51. Корженко В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції Governance / В. В. Корженко, В. В. Нікітін // Державне будівництво, 2006. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/1/01.pdf>

52. Погребняк С. Good governance та Good administration (міжнародний, європейський та національний досвід) / С. Погребняк // Філософія права і загальна теорія права. 2012. Вип. №1

53. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні / О. П. Воробйова // Ефективність державного управління. – 2015. Вип. 42. С. 230-234.

54. Bielska T. V., Lashkina M. H. (2019), Architips of modernity: Ukrainian measurement, Public management 4 (14), P. 58-73 doi: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-58-73>

55. Киричук О. С. Особливості багаторівневого (мережевого) управління ЄС: роль міжурядових агентств / О. С. Киричук // Ефективність державного управління. 2012. Вип. 32. С. 46-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_8.

56. Kenis P. Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox / P. Kenis, V. Schneider // Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations / Marin Bernd and Renate Mayntz (eds.). Frankfurt : Campus Verlag, 1991. 176 p.

57. Правдиченко А. Персональні дані онлайн: проблеми регулювання та перспективи захисту. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/personalni-dani-onlajn/?fbclid=IwAR3SPYL9O3mQATtIzmfW-CYxmPU-4nd2uJtBg5iUH4j3JnuxZkgwJOSYGuw>

58. Малик Я. Європейський Союз / Я. Малик, О. Киричук, І. Залуцький. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. С. 35.

59. Терещенко О. Конституція ЄС: прорив чи провал? / Олександр Терещенко // Юридична газета. 2005. № 14(50). 23 лип.

60. Сірук М. Кристер Міккелссон: Завдання уряду – допомогти регіонам розвинути свої сильні сторони / Микола Сірук // День. 2007.

61. Киричук О. С. Особливості багаторівневого (мережевого) управління ЄС: роль міжурядових агентств / О. С. Киричук // Ефективність

державного управління. 2012. Вип. 32. С. 46-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_8.

62. Митрофанов О. Лобіювання як механізм забезпечення конституційних прав громадян / О. Митрофанов // Публічне урядування. 2016. №3. С. 101-111.

63. Клименко О. Неурядові організації і боротьба за соціально відповідальний бізнес URL: Шпр://№№№.polіk.org.ua/yigі/taşconlep1.pьp3 ?т=1&п=81&с= 1971

64. Киричук О. С. Національний рівень європейського управління / О. С. Киричук // Демократичне врядування. 2012. Вип. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_5.

65. Сайт Державної служби статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua

66. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

67. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин. Москва : Экономика, 2003. 186 с.

68. Матвійчук А. Економічні ризики в інвестиційній діяльності: Монографія / А.В. Матвійчук. Вінниця: Вінниц. нац. техн. ун-т.; Вид-во «УНІВЕРСУМ», 2005. 205 с.

69. Инновационный менеджмент. / Под ред. С. Д. Ильенковой, Москва : Юнити, 1997 г. 276 с.

70. Гойко А. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації: Монографія. / А.Ф. Гойко. Київ : ВІРА–Р, 1999. 320 с.

71. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент / Н.В. Краснокутська. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

72. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов. СПб.: Питер, 2007. 448с.

73. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Петруні.

2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

74. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2010. 242 с.

75. Данилович М. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2001. 18 с.

76. Antonescu D. Theoretical approaches of regional development [Electronic resource] / Daniela Antonescu // MPRA Munich Personal Repec Archive. – Mode access : <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/60524>

77. Local Governance and the Drivers of Growth [Electronic resource] / Published by the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. URL: <http://www.oecd.org>.

78. Promoting growth in all regions [Electronic resource] / OECD Publishing (2012). URL: <http://www.oecd.org>.

79. The ONS productivity handbook: A statistical overview and guide [Electronic resource] / Office for National Statistics. URL: <http://www.ons.gov.uk>.

80. Wokoun R. Regional competitiveness and regional development factors in the Czech Republic [Electronic resource] / René Wokoun // 3rd Central European conference in regional science. URL: http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2009/PDF/02_67_Wokoun.pdf

81. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА – М. 2003. 314 с.

82. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 271 с.

83. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Москва : Прогресс, 1986. 424 с.

84. Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1988. 327 с.

85. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування : зб. наук. праць / наук. кер. Н. Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ.

2000. Ч. 2. 312 с.

86. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: монографія / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. Хмельницький : Поділля, 1999. 570 с.

87. Державне управління і менеджмент: [навч. посіб. у табл. і схемах] / [Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. Г.С. Одінцової. Харків : ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.

88. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III / Верховна Рада України. Офіційний вісник України. 2000. № 16. Ст. 657.

89. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20. Ст. 190.

90. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст.43.

91. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

92. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия / Д. Форрестер; [пер. с англ.]. Москва : Прогресс, 1971. 340 с.

93. Амосов О., Дегтяр А. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. Управління сучасним містом. 2002. № 1-3(5). С. 28 – 33.

94. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. Москва : Прогресс, 1975. 200 с.

95. Богданов А.А. Познание с исторической точки зрения. Москва : Моск.

психол.-соц. ин-т; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1999. 475 с.

96. Васильев А. С. Подготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми. Одеса : АО БАХВА, 2007. 160 с.

97. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1998. 248 с.

98. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : монографія / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. Харків : «С. А. М.», 2010. 276 с.

99. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932 : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2018 р. № 959 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF#n2>

100. Foray D., David P.A., Hall B. Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group. 2009. С. 20-24. URL: https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf

101. Knowledge Economists Policy Brief n°9. 2009. URL: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf

102. OECD. Innovation in science, technology and industry: Smart specialisation. 2015. URL: <http://www.oecd.org/sti/inno/smartspecialisation.htm>

103. European Commission. National/Regional Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). Cohesion Policy 2014 - 2020: The new rules and legislation governing the next round of EU Cohesion Policy investment for 2014-2020 have been formally endorsed by the Council of the European Union in December 2013. 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf

104. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. URL: <http://www.kharkivoda.gov.ua>.

105. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : [монографія] / [А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан] ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. Харків : С.А.М., 2010. 276 с.

106. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2: Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. – 692 с.

107. Стратегічне планування: навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. – 2-ге вид., перероб. та допов. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.

108. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: [монографія] / В. Д. Бакуменко. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

109. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

110. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія/ С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

111. Воронов О. Управлінські рішення в процесі стратегічного управління / О. Воронов // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2015. Вип. 17. С. 81-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_17_7.

112. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року № 1001 // Офіц. вісн. України. 2006. № 30. Ст. 2132.

113. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385// Офіц. вісн. України. 2014. № 70. С. 23. (Ст. 1966, код акта 73740/2014).

114. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на

2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695// Офіц. вісн. України. 2020. № 67. С. 315. (Ст. 2155, код акта 100460/2020).

115. Бондаренко Е. Государственное управление и публичное администрирование: соотношение понятий. *Legea și viața*. Марта, 2017. С. 10–13.

116. Купряшин Г. Л. Публичное управление. *Political science (RU)*, 2016, № 2. С. 101–131.

117. Козак В. І. Модернізація публічного управління на засадах мереживного підходу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1 (36). С. 14–21.

118. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харів : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.

119. Бражко Е. И., Серебрякова Г. В., Смирнов Э. А. Управленческие решения : учебное пособие. Москва : Издательство РИОР, 2006. 126 с.

120. Taylor W.F. *Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Row, 1911. 76с.

121. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

122. Саймон Г. Рациональное принятие решений в бизнесе. *Мировая экономическая мысль*. Т. 5. К.1. Москва : Мысль, 2004. С. 337-338.

123. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 605. С. 20 – 24.

124. Кондрашов О. В., Сіменко І. В. Онтологія проблематики дослідження процесу прийняття управлінських рішень у вітчизняних наукових

працях. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки* : матеріали наук.-практ. конф., м. Рівне, 18 – 19 квітня 2013 р. Рівне : НУВТП, 2013. С. 104 – 108.

125. Шегда А. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 5 – 13.

126. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие. Київ : МАУП, 2000. 256с.

127. Цюцюра С. В. Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 9. С. 50 – 58.

128. Sadler-Smith, E., Shefy, E. The intuitive executive: Understanding and apply «gut feel» in decision making. *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. No. 4. P. 76-91.

129. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1 (23). С. 132 – 134.

130. Riaz, M. N., Anis-ul-Haque, M., Hassan, B. Role of individual and organizational factors in decision-making. *Pakistan Journal of Psychology*. 2010. Vol. 41. No. 1. P. 41-62.

131. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2009. 187 с.

132. Сіменко І. В., Кондрашов О. А. Декомпозиція факторів, що впливають на формування ціннісних детермінант управлінського. *Проблеми і перспективи реалізації облікової, контрольної та аналітичної функцій у соціокультурному просторі сучасного бізнесу* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Донецьк, 24 травня 2013 р., Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 229 с.

133. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Беседовський О. М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : наукове

видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 238 с.

134. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2001. 283 с.

135. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 2012. С. 153 – 161.

136. Коюда В. О. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 218- 223.

137. Rothwell W. J. Practicing organization development: a guide for consultants / W. J. Rothwell, R. L. Sullivan; 2nd edition. – San Francisco : Pfeiffer, 2015. – 718 p.

138. Beaudoin P. La Gestion Du changement: Une approche Strategique pour l'entreprise en mutation / P. Beaudoin. – Quebec: Strategies d'entreprise, 1990. 220 p.

139. Collerette P. Le changement organisationnel: theorie et pratique. / P. Collerette, G. Delisle, R. Perro. – Quebec : Presse de l'Universite du Quebec, 1997. 174 p.

140. Belanger L. Le changement organisationnel et le developpement / L. Belanger, J. Jacques // La dimension humaine des organisations. 1994 № 2. p. 357–386.

141. Bumes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal / B. Bumes // Journal of Management Studies, 2017. Vol. 41. No. 6. p. 972–1002.

142. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. Том 4. (№ 2). С. 25–48.

143. Hinings C. R. The dynamics of strategic change (Corporate Strategy, Organization, and Change) / C.R. Hinings London : Blackwell Publishers, 1989. 223 p.

144. PESTEL analysis of the macro-environment. Oxford University Press.

145. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2013. 272 с.
146. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. 400 с.
147. Менеджмент процессов / [Под ред. Й. Беккера, Л. Валкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна]; пер. с нем. Москва : Эксмо, 2007. 384 с.
148. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.
149. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2014. 20 с.
150. Шведчиков О. А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О. А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. 2017. № 1. С. 104–108.
151. Нестеренко О.В., Савенков О.І, Фаловський О.О. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень : навч. посібн. / за ред. П.І. Бідюка. Київ : Національна академія управління, 2016. 188 с.
152. Столяров Ю.Н, Сущность информации. Москва : ГПНТБ, 2000. 120 с.
153. Основы теории коммуникации: Учебник /Под ред. проф. М.А. Василика. Москва : Гардарики, 2003. 615 с.
154. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Дело, 1997. 704 с.
155. Урсул А. Д. Природа информации: философский очерк. Челяб. гос. акад. культуры и искусств; Науч.-образоват. центр «Информационное

общество»; Рос. гос. торгово-эконом. ун-т; Центр исслед. глоб. процессов и устойчивого развития. 2-е изд. Челябинск, 2010. 231 с.

156. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации. URL: <http://www.elitarium.ru>

157. Мильнер Б.З. Теория организации. Москва : Изд-во «Инфа-М», 2003. 480 с.

158. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

159. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.

160. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О.А. Цуруль. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.

161. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. Київ : Центр духовної культури. 2004. № 43. URL: <http://www.filosof.com.ua>

162. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL:<http://journalib.univ.kiev.ua/>

163. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

164. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. Москва : «Экономистъ», 2005. 271 с.

165. Різун В.В. Теорія масової комунікації URL: <http://journalib.univ.kiev.ua>

166. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посібник / Глівенко С.В., Лапін Є.В. та ін. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 407 с.

167. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ , 2004. 26 с.

168. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації URL: <http://www.rusnauka.com/>
169. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: учеб. пособие. Москва : Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2000. 464 с.
170. Керівництво організацією: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
171. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова; Под ред. Г.Н. Поварова. – 2-е издание. Москва : Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. – 344 с.
172. Кормич Б. А. Інформаційне право. Підручник. Харків: БУРУН і К., 2011. 334 с.
173. Информатика: Энциклопедический словарь для начинающих / Сост. Д. А. Поспелов. Москва : Педагогика-Пресс, 1994. 352 с.
174. Понятие информации, данных, знаний URL: <http://market-pages.ru/infteh/2.html>
175. Философский словарь Под ред. М. М. Розенталя. Москва : Политиздат, 1972. С. 153.
176. Большая Советская Энциклопедия. Москва: Советская энциклопедия. 1980. 1600 с.
177. Закон України «Про інформацію» № 2657-12 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 48, ст.650) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
178. Шеннон К.Е. Работы по теории информации и кибернетике. Москва : Иностранная литература, 1963. 832 с.
179. Machlup F. The production and distribution of knowledge in the United States / F. Machlup. Princeton: Princeton University Press, 1962. 416 p.

180. Porat M. The Information Economy : Development and Measurement / M. Porat, M. Rubin. Washington : Scientific Review, 1978. 128 p.
181. Nonaka, I. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation/ I. Nonaka, H. Takeuchi. N.Y., 1995. 284 p.
182. Kogut B. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology / Bruce Kogut, Udo Zander // Organization Science. – 1992. Vol. 3, No. 3. P . 383–397.
183. Сапир Ж. К экономической теории неоднородности систем: Опыт исследования децентрализованной экономики: пер. с фр. / Ж. Сапир; под науч. ред. Н.А. Макашовой. Москва: Изд-во ВШЭ, 2001. 248 с.
184. Dretske F. Knowledge and the Flow of Information / F. Dretske. Chicago : Center for the Study of Language and Information, 1999. 273 p.
185. Дресвянников В. А. Управление знаниями организации : уч. пособ. / В. А. Дресвянников. Москва : КНОРУС, 2010. 344 с.
186. Шрайберг Я. Л. Справочное руководство по основам информатики и вычислительной техники / Я. Л. Шрайберг, М. В. Гончаров. Москва : Финансы и статистика, 1990. 32 с.
187. Терминологический словарь по основам информатики и вычислительной техники. Под ред. А.П. Ершова, Н.М. Шанского. Москва: Просвещение, 1991. 159 с.
188. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. под ред. Ефимовой М.Р . Москва: Финстатинформ, 1993. 95с.
189. Пономаренко В.С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В.С. Пономаненко, І.В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренко В.С. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
190. Козловская А. Б. Свойства и функции информации в кратком

газетном сообщении. Гуманітарний вісник. Дод. 1. Вип.27, Т. V (38) : Тем. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». Київ : Гнозис, 2012. С. 204–208.

191. Шевченко О.О. Історія економіки та економічної думки: сучасні економічні теорії. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

192. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_163

193. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизніний досвід: монографія / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Н.В. Березняк, О.В. Прудка. Київ : УкрІНТІ, 2015. 239 с.

194. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24.

195. Босак І.П., Палига Є.М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. Регіональна економіка. 2007. № 4. С. 193–195.

196. Болюх М.А. Економічний аналіз: Навчальний посібник / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.]; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

197. Литвин Б.М. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. Київ : «Хай-Тек Прес», 2008. 336 с.

198. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу. Економіка АПК. 2005. № 1. С. 66–70.

199. Васюренко О.В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб / О.В. Васюренко, К.О. Волохата Київ: Знання, 2006. 463 с.

200. Бруханський Р. Проблеми і пріоритети інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9. Ч. 2. С. 69–71.

201. Рогоза М.Є., Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання // Економіка: проблеми теорії та практики [збірник наукових праць]. Випуск 206: В 4 т. Том III. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С. 641–650.
202. Ротман Н. Інформаційне забезпечення економічного аналізу і його основні принципи. Економічний аналіз. 2010. № 5. С. 157-159.
203. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
204. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
205. Інформаційні системи і технології в статистиці: навч. посіб. / За ред. д-ра екон. наук, проф. В.Ф. Ситника. Київ : КНЕУ, 2003. 267 с.
206. Захарова В.І. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / В.І. Захарова, Л.Я. Філіпова. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
207. Босак А. Далик В. Формування моделі інформаційно-комунікаційного забезпечення процесно-структурованого менеджменту. Управлінські інновації. 2012. Вип. 2. С. 204–214.
208. Запорожець Г.В. Тенденції розвитку системи адаптивного управління будівельними підприємствами / Г.В. Запорожець, Алхатіб Файсал // Проблеми економіки № 2 (40), 2019. С. 21–21.
209. Анін В.І. Розрахунки ризиків інвестиційних проектів в будівництві. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. №6. С. 18.
210. Биба В.В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / В. Биба, В. Гаташ // Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво) ПолтНТУ. 2013. Вип. 4(39). Т. 2 С. 3–9.
211. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. № 10(4). С. 203–206.

212. Левіт Л.Г. Порівняльна ефективність інвестицій у житлове будівництво за формами власності. *Коммунальное хозяйство городов. науч. техн. сб.* Київ : Техніка, 2003, Випуск 48. С. 67 – 71.

213. Овчаренко Д. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Траектория науки.* 2015. № 1. URL <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/6>.

214. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навч. посібник / В.Андрійчук. Київ : КНЕУ, 1998. 316 с.

215. Геловани В. А., Башлыков А.А., Бритков В.Б., Вязилов Е.Д. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений / В.А.Геловани. Москва : Эдиториал УРСС, 2001. 304 с.

216. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы : Монография / Р. Н. Лепа; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. Д. : ООО «Юго»Восток, ЛТД», 2006. 308 с.

217. Лепа, Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием [Текст]: Монография / Н. Н. Лепа; НАН Украины. Инт экономики промсти. Донецк : ООО «Юго–Восток, ЛТД», 2002. 186 с.

218. Принятие решений в управлении экономически ми объектами: методы и модели [Текст] : Моно графия / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. ; НАН Украины. Институт эконо мики промышленности. Донецк : ООО «Юго–Восток, Лтд», 2002. 276 с.

219. Клебанова Т. С. Математичні методи і моделі ринкової економіки : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, М. О. Кизим, О. І. Черняк та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 456 с.

220. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. № 683. С. 309–317.

221. Старостин В. К вопросу об интегральной интеграции в строительном комплексе / В. Старостин // Экономист. № 6., 2012 г. С. 49 – 54.
222. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід : [монографія] / О. О. Бабінова. Київ : Фенікс, 2011. 268 с.
223. Економіка будівельного комплексу: Навчальний посібник / За ред. П. Ф. Жердецького та ін. Київ : Вища школа, 1992. 271 с.
224. Industry and construction statistics – short-term indicators [Electronic resource]. – EC: Eurostat, October 2014. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industry_and_construction_statistics_-_short-term_indicators
225. Environmentally Sustainable Construction Products and Materials – Assessment of release. – Nordic Innovation report, March 2014. P.9.
226. Орловська Ю.В., Вовк М.С., Чала В.С., Машенко С.О. Економічна політика ЄС з підтримки зеленого житлового будівництва: Монографія. Дніпро, 2017. 148 с.
227. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) ; пер. с нем. / Й. А. Шумпетер. Москва : Прогресс, 1982. 453 с.
228. Шевченко В. С. Забезпечення інноваційного розвитку будівельного підприємства на основі усвідомлення специфічних рис галузі / В. С. Шевченко // Культура народів Причорномор'я : научный журнал. Выпуск № 241. Симф. : Таврический национальный университет, 2012. С. 138–142.
229. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
230. Шевченко В. С. Особенности управления и мотивации персонала в условиях инновационной деятельности строительного предприятия / В. С. Шевченко // Новый университет. Серия "Экономика и право" : научный журнал. Йошкар-Ола : Коллоквиум, 2012. С. 39–42.
231. Савельева В. С. Управління персоналом : навчальний посібник /

В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.

232. Виноградський М. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. К : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

233. Портер М. Конкуренція .: Пер. з англ .: Уч. сел. - М .: Видавничий дім «Вільямс», 2000. 495 с.

234. Детмер, У. Теорія обмежень Голдратта: Системний підхід до безперервного вдосконалення. Москва : Альпіна Бізнес Букс. 2007. 444с.

235. Пронішін, А. Підхід логічної структури-революційна технологія розвитку бізнесу і вирішення бізнес-завдань // Управління сбитом. Москва : Імідж-медіа. 2009. № 9. С 56-68.

236. Владикін, А. А. Архітектура бізнес-систем. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2012. 244 с.

237. Рідінг К. Стратегічне бізнес-планування: Динамічна система підвищення ефективності і забезпечення конкурентного переваги / К. Рідінг; під ред. І.А. Войтюк, пров. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2005. С. 384.

238. Карлофф, Б. Ділова стратегія. Москва : економіка 1991. 239с.

239. Зуб, А. Т. Стратегії зростання. [Електронний ресурс] / А. Т. Зуб. URL: <http://www.elitarium.ru>

240. Інструменти менеджера: побудова діаграми Ганта. [Електронний ресурс] URL: http://profitcatalog.ru/articles/management/diagramma_ganta.

241. Шрагенхайм, Е. Керуючі дилеми: Теорія обмежень в дії. Москва : Альпіна Бізнес Букс. 2007. 288с.

242. Хентце, Й. Як подолати протидію запланованим організаційним змінам. *Проблеми теорії і практики управління*. Москва : Известия. 1997. № 3. С. 70-75.

243. Грищенко І. М., Крахмальова Н. А. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг. Ефективність

організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. К.: Вісник КНУТД, 2012. тем. вип. №4. С. 300.

244. Захарченко Н. В. Комунікаційне забезпечення маркетингу інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7747/1/30-31.pdf> (дата звернення: 14.10.2020 р.).

245. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2006. 656 с.

246. Трайнев В. А., Трайнев И. В. Информационные коммуникационные педагогические технологии (обобщения и рекомендации): учеб. пособ. М.: Дашков и Ко, 2008. 280 с.

247. Чічановський А.А., Старіш О.Г. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем: Підручник. К.: Грамота, 2010. 568 с.

248. Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления [пер. с англ. И. Ющенко]. К.: Высшая школа, 2013. 274 с.

249. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.

250. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. К.: МАУП, 2000. 256 с.

251. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. Київ : Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. 156 с.

252. Питерс Т., Уотерман Р. В. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 424 с.

253. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback: пер. с англ. Москва : ЛКИ, 2008. 360 с.

254. Ян В. Виктор. Продвижение. Система коммуникации между предпринимателями и рынком: пер. с польского. Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2003. 480 с.

255. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академ. Видав., 2003. 608. С.
256. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
257. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч. - метод. матеріали: упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
258. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprchdtu_2018_51_9 (дата звернення: 20.10. 2020 р.).
259. Почтовюк А.Б. Розвиток менеджменту вищої школи на сучасному етапі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2012, № 1. С. 7 – 10.
260. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку: монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с.
261. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 14.10. 2020 р.).
262. Шаповалова Н. О. Використання комп'ютерних мереж у навчальному процесі. URL : <http://schoolcollection.edu.ru/about/filling/textbook/> (дата звернення: 22.10. 2020 р.).
263. Бідюк П.І., Кузнецова Н.В., Терентьев О.М. Система підтримки прийняття рішень для аналізу фінансових даних. Наукові вісті Національного технічного університету України «КПІ». 2011. № 1. С. 48–61.
264. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
265. Дубовой В.М., Ковалюк О.О. Моделі прийняття рішень в управлінні розподіленими динамічними системами. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–

Вінниця, 2008. 185 с.

266. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. Наукові записки. 2001. № 7. с.176-178.

267. Семенов Г.В. Дослідження і оцінка організаційної ефективності системам управління: навчальний посібник. Казань: Вид-во Казанського ун-ту, 2004. 184 с.

268. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 349 с.

269. Тернова І.А., Костюченко Г.В. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса. Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науково-практичної Інтернет-конференції, 21 жовтня 2016 року, С. 117 -121.

270. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика : навч. посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.

271. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.

272. Василевський М. Системи забезпечення ланцюгів поставок у машинобудуванні: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 312 с.

273. Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. М.: Информ. внедренческий центр «Маркетинг», 2000. 375с.

274. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: підручник, за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.

275. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи:

навчальний посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

276. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика: навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 566 с.

277. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

278. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмета. Таганрог: ТРТУ, 1995.

279. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Дж. Лэмпел Школи стратегий. СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.

280. Клуб директоров: Опыт программно-целевого управления предприятиями. М. : Экономика, 1989. 254 с.

281. Маслак О.І., Нікітюк В.Г. Функціональні особливості логістичної діяльності машинобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 227 – 223.

282. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. «Астропринт», 2004. 312 с.

283. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник. В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под ред. проф. В.И. Сергеева. М. Эксмо, 2012. 944 с.

284. Базелевич В.Д. Страхування: підручник. Київ: Знання, 2008. 1019 с.

285. Внукова Н.М. Страхування : теорія та практика: навч.-метод. посіб.: Харків, Бурун Книга, 2004. 376с.

286. Вовчак О.Д. Страхування: навчальний посібник – 3- те вид. Львів: Новий світ, 2006. 480 с.

287. Говорушко Т.А. Стецюк В.М. Страхування: навчальний посібник. Львів: Видавництво « Магнолія 2006», 2014. 324 с.

288. Кривицька О.Р. Систематизація підходів до сутності фінансової стійкості страхової компанії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 2012. Випуск 20. с. 129-132.

289. Марчева І.А. Страхування: навчальний посібник. Нижній Новгород: Нижньоновгородський державний університет, 2012. 122 с.
290. Ненно І. Економічна сутність фінансової стійкості страхових компаній. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012, Випуск №4. С.260-263.
291. Олійник В.М., Бондаренко Є.К. Поняття фінансової стійкості страхової компанії та елементів впливу на неї. Збірник наукових праць. 2014 . Випуск 39, с. 149-157.
292. Павловська О.В., Філімонова В.О. Фінансова стійкість страхової компанії та критерії її забезпечення. Ефективна економіка № 6, 2015 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4130>.
293. Ткаченко Н.В. Фінансова стійкість страхових компаній: теоретичні підходи: Фінанси України. 2009. № 6. С. 104-121.
294. Веснін В.Р. Менеджмент: підручник. М.: Перспектива, 2004. 504 с.
295. Виханский О.С. Менеджмент: підручник для студентів вузів навчаються по економічних спеціальностях і напрямкам. М.: Гардаріки, 2000. 528 с.
296. Поршнеv А.Г., Румянцева М.І. Управління організацією: підручник. Москва : ИНФРА- М, 2003. 716 с.
297. Про страхування. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.10.2020).
298. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення): монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 759с.
299. Журавка О.С., Темченко А.Р., Федорченко В.Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній: Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Вип. 22, част.1. С.117-122.
300. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень. Науковий

вісник НЛТУ України. 2008, вип. 18.5. С. 110-114.

301. Інтернет-брендінг: матеріал з Вікіпедії - вільна енциклопедія [Електронний ресурс]: Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Інтернет-брендінг>

302. Ладик С. Первые шаги в интернет-брендинге. *Маркетинг и реклама*. 2011. № 1 (173) С. 69-73.

303. Штански Н. E-branding: новые технологии для продвижения в сети Интернет. *Дипломатический вестник Приднестровья*. 2012. №8. URL: <http://vestnik.mfa-pmr.org/index.php?newsid=197>

304. Успенский И. Интернет-маркетинг: Учебник / И. Успенский. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003. – 197с.

305. Бокарев Т. Энциклопедия интернет-рекламы / Т. Бокарев. Москва : Промо-Ру, 2000. - 416с.

306. Андрусенко А. «Тренд E-commerce 2020» URL: <https://livepage.pro/blog/trendy-ecommerce-2020.html>.

307. Задорожний С. «Інформаційний канал електронної комерції» URL: <https://ecomhub.ru/samyj-polnyj-obzor-statistiki-jelektronnoj-torgovli-v-mire-za-2019>.

308. Сирооватко І. «Бізнес по-новому: пандемія коронавірусу - поштовх для розвитку онлайн-торгівлі». URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/biznes-po-novomu-pandemiya-koronavirusa-tolchok-dlya-razvitiya-onlayn-torgovli>

309. Данилюк А. Бренд у Інтернеті, або особливості комунікативного середовища // *Управління компанією*. 2011. №12. С. 9-12

СПИСОК АВТОРІВ

Алхатіб Файсал, аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Бельська Тетяна Валентинівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Боровик Марина Вікторівна, доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Великих Ксенія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Волкова Мілиця Вячеславівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Вороніна Олена Олегівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Гайдученко Світлана Олександрівна, доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Гнатенко Марина Костянтинівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Дегтяр Олег Андрійович, доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського

національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Запорожець Ганна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Калашнікова Христина Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Ковальчук Віталій Миколайович, аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу Національного університету «Острозька академія»

Кондратенко Наталія Олегівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Кривицька Ольга Романівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного університету «Острозька академія»

Лях Юлія Іванівна, асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Магомедова Марина Асадуллаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Мажник Лідія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Маслак Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Небилиця Олена Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент

кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Нікітюк Віталій Григорович, аспірант кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Новікова Марина Миколаївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Новоселецька Анна Олександрівна, аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу Національного університету «Острозька академія»

Пастух Катерина Валеріївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Плотницька Світлана Іванівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Тарабан Світлана Василівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Чернов Сергій Іванович, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Швед Аліна Борисівна, асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Шевченко Вікторія Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Наукове видання

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ**

Монографія

В авторській редакції

Редактор – Гобельовська Л. П.

Дизайн та верстка – Вус К. О.

Підписано до друку 29.12.2020 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 19,53
Наклад 300 прим. Зам. № 646



Видавець та виготовлювач ТОВ «Друкарня Мадрид»
через ФОП Гобельовська Л. П.
61024, м. Харків, вул. Максиміліанівська, 11. Тел.: 0800-33-67-62
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
Серія ДК № 4399 від 27.08.12 р.
www.madrid.in.ua info@madrid.in.ua