

Механізми державного управління

УДК 352/354

**Коврига О. С.**

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування

Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського

## **ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

*У статті розглянуто та проаналізовано процес прийняття управлінських рішень в публічному управлінні як умови вдосконалення діяльності органів публічної влади. Визначені основні тенденції державного розвитку та формування відповідних управлінських рішень, що нерозривно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку.*

*Зазначено, що тільки при досягненні громадянського миру та злагоди, підписання відповідного пакту підтримки реформ між органами державної влади, місцевого самоврядування, політичними партіями та громадянськими рухами, можливо успішне проведення реформ в Україні.*

*Зосереджено увагу на всіляку підтримку розроблення виважених сценаріїв-прогнозів перебігу подій як у межах країни, так і на міжнародній арені, на основі яких будуватимуть свої практичні дії структури виконавчої влади. Визначено доцільність застосування програмно-цільове управління в умовах обмежених економічних можливостей держави, оскільки успішна та швидка реалізація може сприяти створенню умов для вирішення проблем й в інших напрямках діяльності держави, зокрема соціальному, гуманітарному, екологічному.*

*В результаті розгляду усталеного підходу до формування управлінських рішень у складі єдиного управлінського процесу виділено, так звану, модель раціонального прийняття рішень, що у найбільш узагальненому вигляді містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення; розробку цього рішення та його прийняття (ухвалення).*

*Розглянуто політичний та ціннісний аспекти суспільного життя як суттєві чинники впливу на прийняття управлінських рішень в Україні. Визначено планування цілей розвитку, як найважливіше завдання управлінської діяльності, шляхом пошуку оптимального набору траєкторій руху керованої системи (у просторі фазових станів розвитку суспільної діяльності), зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень.*

*Визначено потребу у прийнятті рішень з наступних проблем розвитку: економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, технологічного тощо, що систематично виникають в процесах публічного управління. Зазначено орієнтири на світовий рівень розвитку при прийнятті таких рішень, що повинні забезпечувати культурний, освітній, науковий, технологічний рівень країни (галузі, регіону, території), її місце та роль у процесах світового розвитку. Теоретично обґрунтовано і розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення напрямів розвитку прийняття управлінських рішень в сфері державного управління.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, система державного управління, органи публічної влади, публічна влада, публічне управління.*

**Постановка проблеми.** Основні тенденції державного розвитку та формування відповідних управлінських рішень нерозривно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку. Серед останніх: проблеми глобалізації; зростання швидкості змін у суспільстві; значне зменшення ресурсів та пов'язані з цим проблеми зміни розподілу виробничих сил,

загострення демографічних проблем, переходу на нові ресурсозберігаючі процеси та технології; утвердження екологічного мислення; перехід до постіндустріального інформаційного суспільства й стрімкий розвиток інформаційної інфраструктури, зокрема електронних комунікацій та інформаційних технологій; перехід від ієрархічних до адаптаційних організаційних структур. У відповідності с цими викликами сьогодні необхідні суттєві зміни, але успішне проведення реформ в Україні можливо тільки при досягненні громадянського миру та злагоди, підписання відповідного пакту підтримки реформ між органами державної влади, місцевого самоврядування, політичними партіями та громадянськими рухами, які можуть мати своє бачення реформ. Суттєвим недоліком може бути слабе управління реформами, нерозвиненість координації та погодження, а також наукового супроводу. Отже, питання дослідження процесу прийняття управлінських рішень та їхній вплив на розвиток публічного управління є значно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток публічного управління є актуальною науковою та практичною проблемою для країн світу, для країн перехідного періоду, зокрема для України. Дослідженню питань, пов'язаних із процесом прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких іноземних та українських науковців, як В.Баштанник, В. Бакуменко, М.Білинська, А.Гор, Ю.Ковбасюк, І.Мальковська, Д.Осборн, С.Серьогін, Ю.Сурмін, Ф.Томпсон, В.Трощинський В.Чиркин та інших вчених. Однак питання щодо шляхів вдосконалення прийняття управлінських рішень в умовах реформування українського суспільства залишається малодослідженим. Тож, визначення особливостей процесу прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління стає все більш актуальним.

**Постановка завдання.** Специфіка прийняття управлінських рішень як умови вдосконалення діяльності органів публічної влади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною доленосною проблемою сучасної України є проведення системних реформ, від реалізації котрих залежить її надійне майбутнє. Проблема реформування українського суспільства і держави встала вже в перший день проголошення незалежності і ніколи не знімалася с порядку денного. Н сьогоднішній час потрібне реальне реформування. Фахівці нараховують більш 60-ті реформ, що необхідні для здорового розвитку українського суспільного організму, позитивні результати яких для громадян України можуть з'явитися тільки через роки. Реформування потребує значних інтелектуальних та політичних зусиль реформаторів, що спрямовані на прийняття управлінських рішень на основі відповідного ресурсного забезпечення, миру, підтримки зарубіжних партнерів та національного громадянського суспільства. Всебічне реформування публічного управління, перехід від функціонального управління до управління суспільним та державним розвитком, управління реформами, що вимагає перебудову державного апарату, який повинен включати функціональні та розвиваючи підрозділи з кадровим забезпеченням відповідними фахівцями, проведення кадрової революції, яка не повинна зводиться до люстрації, а обов'язково включати професійну підготовку фахівців європейського зразку. Можливість успішного реформування українського суспільства та держави обумовлена такими обставинами: 1) необхідністю виживання України та її народу шляхом мобілізації життєвих сил; 2) швидким розвитком громадянського суспільства, яке становиться активним суб'єктом не тільки тиску на владу, але й ініціатором та учасником перетворень; 3) активізацією місцевого самоврядування, спільного, партнерського управління, котрі заберуть до себе ряд функцій держави; 4) істотно змінюються співвідношення між системним та самоорганізаційним підходами на користь самоорганізації, посилюється ініціативність державного менеджменту, необхідне зняття надмірних обмежень для бізнесу тощо; 5) наростанням впливу ЄС, насамперед, засобами проведення політики "кредити під реформи", посилення європейської політичної та експертної

допомоги. Ймовірно виникнення значних перешкод на шляху ліберальних реформ. Такі підходи до реформ, як системний, проектний, технологічний, сталого розвитку наштовхнуться на проблему некомпетентності революційних кадрів, які не здатні прийняти вдалі управлінські рішення. Прагнення до наведення ладу посилять консервативний підхід, а також небезпеку утопічного проектування, міфологізації і віртуалізації реформ. Реформування може наштовхнутися також на значний супротив громадянського суспільства, яке навчилося використати інструменти силового тиску, в тому числі шляхом мобілізації нових Майданів. Найбільш важливою особливістю змін публічного управління в Україні є його модернізація у відповідності с запитаннями громадян та досягненнями світової, насамперед, європейської цивілізації. Без цього неможливо подолання системної кризи суспільства та забезпечення надійного майбутнього країни та її громадян [5, с. 29].

Слід підкреслити, що публічне управління характеризується крайніми та різноманітними формами прояву кризи: значна політизація, технологічна відсталість, консерватизм, кастовість та непрофесійність чиновників, віртуальний і імітаційний характер управління, коли управлінські рішення не приймаються, а управління зводиться до багатьох погоджень та піару [5, с.30].

На прийняття управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний та ціннісний аспекти суспільного життя. Політичний аспект пов'язується, з одного боку, з процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, а, з другого боку, з розробленням і реалізацією державної політики. Фактори політичної та аналітичної доцільності та їх співвідношення при прийнятті управлінських рішень заслуговують на особливу увагу. У практиці на рівні публічного управління аналітична доцільність, як правило, поступається. Це пов'язується з певними платформами тих сил, що прийшли до влади [6, с. 88]. Безумовно, що управлінське рішення, яке йде у розріз з програмами та ціннісними

установками таких сил, підтримуватися ними не буде. Вибір європейський інтеграції України можна розглядати як реакцію держави на потребу адаптації та виживання у сучасному світі й на потребу у внутрішній інтеграції, то внаслідок такого вибору слід очікувати зближення національної культури з європейською. Такий результат скоріш за все сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку країни, так як відомо, що культура більшої спільноти впливає на культуру меншої [6, с. 114].

Одним з найважливіших завдань управлінської діяльності є планування цілей розвитку, виходячи з вищезазначених базових цінностей, шляхом пошуку оптимального набору траєкторій руху керованої системи (у просторі фазових станів розвитку суспільної діяльності), зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень. Таке планування має характер стратегічного. Водночас завжди слід пам'ятати, що стратегічне планування не вирішує проблеми розриву між стратегією та можливостями. Ця обставина, наприклад, не дозволяє Україні за умов втрати нею значного економічного потенціалу в стислий строк вийти на рівень розвитку передових країн Європи. В Україні як один з пріоритетів її стратегії обрано, як вже зазначалося, інноваційно-інвестиційний шлях економічного та соціального розвитку. Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом її реалізації. Вона визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення визначених цілей, а політика визначає загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Стратегічний план - це фактично управлінське рішення щодо реалізації стратегії та політики відповідних суб'єктів управління. Коли проблема чітко окреслена, визначені основні завдання щодо її вирішення, а також необхідні для цього ресурси і засоби, тобто коли існує конкретний план дій, він стає політикою. Найголовнішим результатом оцінювання політики є її успіх у досягненні визначених цілей [11, с.203].

В процесах публічного управління систематично виникає потреба у прийнятті рішень з проблем розвитку: економічного, соціального,

гуманітарного, екологічного, технологічного тощо. Від таких рішень залежить культурний, освітній, науковий, технологічний рівень країни (галузі, регіону, території), її місце та роль у процесах світового розвитку. При прийнятті таких рішень необхідно орієнтуватися на світовий рівень розвитку, забезпечувати конкурентність результатів (політичних, економічних, технологічних та ін.), що отримані як їх наслідок. Саме це обумовило вибір Україною політичного шляху європейської інтеграції та економічного шляху інноваційно-інвестиційного розвитку. Як приклад ролі ринкової економіки, конкуренції та суттєвого обмеження фінансових ресурсів в процесі прийняття рішень можна навести докорінну змінену технології розробки програмно-цільових управлінських рішень. Результати, що здобуті вітчизняними та зарубіжними ученими, підказують такі шляхи. Прийнято чітко визначати на вищих рівнях влади державні пріоритети щодо вирішення найвагоміших соціально-економічних, політичних, гуманітарних, екологічних, оборонних, науково-технічних, міжнародних проблем. Важливо відокремити дійсно пріоритетні цілі, що мають особливо важливе стратегічне значення для розвитку України. Як відомо, пріоритетні рішення дають наочне уявлення про рівень управлінського передбачення та серйозності намірів. Заслужує на увагу та всіляку підтримку розроблення виважених сценаріїв-прогнозів перебігу подій як у межах країни, так і на міжнародній арені, на основі яких будуватимуть свої практичні дії структури виконавчої влади. Здійснюється ґрунтовний аналіз сфер впливу держави у політичній та економічній діяльності з визначенням її перспективних видів і напрямів ("точок зростання"). Саме для них, в першу чергу, доцільно застосовувати програмно-цільове управління в умовах обмежених економічних можливостей держави, оскільки успішна та швидка реалізація може сприяти створенню умов для вирішення проблем й в інших напрямках діяльності держави, зокрема соціальному, гуманітарному, екологічному [1, с. 162].

Усталеним підходом до формування управлінських рішень є їх розгляд у складі єдиного управлінського процесу. Аналіз останнього дозволяє

виділити, так звану, модель раціонального прийняття рішень. У найбільш узагальненому вигляді остання модель містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення; розробку цього рішення та його прийняття (ухвалення). Етап підготовки до розробки управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: отримання інформації про ситуацію (аналітичний матеріал); визначення цілей (побудова дерев цілей та визначення критеріїв, ранжирування цілей за пріоритетами); розробка системи оцінювання (формування індексів та індикаторів, розрахунок рейтингів, розроблення умов тендерів, визначення порівняльних оцінок та пріоритетів); аналіз ситуації (виявлення факторів, що визначають розвиток організації, зокрема можливостей ресурсного забезпечення); діагностування ситуацій (виділення основних проблем та визначення їх впливу на досягнення бажаного стану організації); розробка прогнозу розвитку ситуації (застосування методів експертного прогнозування). Етап розробки управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: розроблення і обґрунтування альтернатив рішень (безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних процедур); відбір основних варіантів управлінських впливів; розробка сценаріїв розвитку ситуації (визначення альтернативних варіантів з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання); експертна оцінка основних варіантів управлінських впливів (з використанням системи оцінювання). Етап прийняття управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: колективна експертна оцінка (узгодження рішення); прийняття рішення відповідальною особою. Етап реалізації управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: розробка плану дій (склад та послідовність дій, строки, ресурси, стимулювання виконання рішень); контроль реалізації плану (моніторинг, коригування планів); аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів (слабкі та сильні сторони, додаткові можливості й перспективи; додаткові ризики і цілі). Модель раціонального прийняття



рішень є добре продуманою і водночас ідеальною алгоритмічною моделлю [3, с. 29]. Безумовно необхідно прагнути максимально можливо дотримуватися її. Разом з тим на практиці, як правило, управлінці дотримуються концепції вимушеної раціональності (вперше досліджена Г.Саймоном), суть якої полягає в тому, що з багатьох можливих альтернатив люди в змозі бачити лише деякі з них, а тому, здебільшого, задовольняються не оптимальними, а досить хорошими рішеннями або такими, що дають змогу якось вирішити проблему. Найкраще цю концепцію охарактеризував сам автор, за висловом якого дійсна людська раціональність не є ні абсолютно раціональною, ні ірраціональною. Саме тому, на думку Г.Саймона, необхідне існування організацій, однією з основних функцій яких є компенсація "обмеженої раціональності індивідів" [12, с. 223]. Незважаючи на зазначений фактор вимушеної раціональності, модель раціонального прийняття рішень залишається еталоном при вирішенні проблемних ситуацій.

Формування управлінського впливу передбачає визначення суб'єктів та об'єктів впливу, його механізмів (політичного, економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, правового, організаційного, ресурсного), рівнів масштабності та інтенсивності, термінів та простору впливу (держава, галузь, регіон, територія тощо). Реалізація управлінського впливу передбачає певні дії суб'єктів впливу щодо об'єктів впливу, які супроводжуються застосування визначених механізмів (політичного, економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, правового, організаційного, ресурсного) в межах певних термінів та простору впливу. Контроль за виконанням управлінських рішень завжди слід розглядати як обов'язкову функцію управління, елемент зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно відреагувати на будь-які відхилення від запланованого шляху досягнення поставлених цілей. Класичний процес контролю складається з встановлення стандартів (цілей, що піддаються вимірюванню), оцінювання фактично досягнутих результатів та, у разі їх суттєвого відхилення від встановлених

стандартів, проведення коригування цілей та планів щодо їх досягнення. Контроль надає дуже важливу інформацію, якщо передбачається вирішення аналогічних проблем у майбутньому і є необхідним з точки зору мотивації учасників процесу, що контролюється [ 2, с. 34].

Для сфери публічного управління характерні нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи, наради, протоколи, доповіді, інформаційно-аналітичні, пояснювальні та службові записки, договори, угоди, регламенти, інструкції, акти прийому-передачі, плани, графіки, звіти тощо. Забезпеченню високої динаміки виконання рішень значно сприяє вирішальна роль керівника як при підготовці, так і при остаточному прийнятті рішень. За допомогою управлінських рішень керівник реалізує в системі управління ряд специфічних функцій, зокрема спрямовуючу (визначає цілі та завдання), забезпечувальну (визначає механізми реалізації цілей та завдань), координуючу (координує досягнення цілей та виконання завдань) та стимулюючу (створює умови для ефективної праці персоналу). Успіх реалізації цих функцій значною мірою визначається від стилю керівництва (лідерства, проводу), тобто від вибору різних підходів: з позицій особистих якостей, поведінського або ситуаційного. Основним критерієм оцінки авторитету керівника є сприйняття чи не сприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані, а для цього останні повинні бути такими, що відповідають цілям організації, зрозумілими, здійсненними та сумісними в цілому з особистими інтересами підлеглих. Об'єктивно для кожної працівника існує так звана "зона індиферентності" - межі, в яких накази, доручення та вказівки приймаються до безумовного виконання, тобто діє авторитет керівника, причому цьому сприяє й загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка) [ 10, с. 79].

Модель публічного управління суспільними відносинами безпосередньо пов'язує систему управлінських впливів на суспільство з прийняттям відповідних управлінських рішень, які безумовно повинні бути ситуативно адекватними вирішенню проблем, що постали перед публічним

адмініструванням. На свідомісному (ціннісному) рівні базовими цінностями держави і народу є наявність національних ідей, історичних коренів, традицій, уподобань, міжнаціональної, міжрелігійної, міжмовної терпимості, тобто державної свідомісної ідентичності. За таких умов будь-які процеси на політичному рівні не зможуть привести до серйозних збурень у суспільстві, оскільки немає принципових ідеологічних причин та спонук для цього, немає підтримки в населення збурюючих політичних сил. На політичному рівні базові цінності проявляється у виважених, прозорих діях влади, що базуються на принципах незалежної, суверенної, демократичної, правової, соціальної держави, а також наявності розвиненого громадянського суспільства, впливових партій та громадських організацій, конструктивної опозиції, незалежних і професійних засобів масової інформації тощо. Завдяки цьому будь-які процеси на економічному рівні теж набувають стабільності, оскільки політичні сили або переважна більшість з них налаштовані на досягнення сталого економічного розвитку країни, попередження економічних збурень [ 3, с. 57].

Державне управління в Україні повинно стати не тільки справою народних депутатів, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, але й важливою справою громадян, які повинні сформувати активне соціально-політичне середовище реформ, трансформувати публічне управління, підвищення його відкритості, насичення інноваціями.

**Висновки.** У статті розкрито питання управління як визначальної функції публічного управління; висвітлення управлінського рішення як наукової категорії; пріоритетності політичного вибору цінностей та цілей; визначення цінностей та цілей як визначальної ланки прийняття рішень; ролі конкуренції в процесі прийняття рішень; взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень; послідовності етапів прийняття рішень та динаміки їх виконання. Вдало виконані управлінські рішення повинні стати запорукою вдалих реформ в Україні. Систему українського державного управління необхідно модернізувати за всіма складовими: нормативно-

правова система державного управління та місцевого самоврядування в аспекті зміцнення законності; суб'єкти державного управління, насамперед вищі органи державної влади в аспекті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; функції державного управління в аспекті їх відповідності сучасній моделі держави; механізми, технології та інструменти державного управління в аспекті спрощення, демократизації, насичення досягненнями науково-технічного прогресу; адміністративні послуги держави в аспекті їх гуманізації; державного службовця в аспекті перетворення в дійсного професійного та морального слугу народу; людини в аспекті перетворення в активного громадянина.

### Список літератури

1. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учебное пособие. М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000. 302 с.
2. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. Посібник: у 2 ч. Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
4. Бендукидзе Каха. Если не проводит реформы, страны не будет. Бездействие равно смерти. URL: <http://www.pravda.com.ua/rus/articles/2014/05/29/7027364/> (дата звернення: 9.07.2019).
5. Голуб О. В. Криза в системі державного управління як стимул до суспільних реформ. *Становлення і розвиток української державності: історія, сучасність, зарубіжний досвід*: зб. наук. пр. МАУП. 2014. К. : ДП: "Видавн. дім" "Персонал", Вип.12. С. 29–32.
6. Державне управління : підручник : у 2 т. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін.; К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / ред. рада: Ю. В. Ковбасюка (гол.) та ін.; К. : НАДУ, 2010. 820 с.

8. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління. К.: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
9. Організаційна поведінка. Д.Гелрігел, Дж.В.Слокум-молодший, Р.В.Вудмен, Н.С.Бренінг. К.: Основи, 2001. 726 с.
10. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 211 с.
11. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
12. Саймон Г. Адміністративна поведінка : Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К. : АртЕк., 2001. 392 с.

## **Kovriha E.S. MANAGEMENT DECISIONS MAKING PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*The article considers and analyzes the process of making administrative decisions in public management as a condition for improving the activities of public authorities. The basic tendencies of the state development and formation of the corresponding administrative decisions which are inextricably linked with actual problems of the world development are determined.*

*It is noted that only with the achievement of civil peace and accord, the signing of an appropriate pact of support for reforms between state authorities, local self-government, political parties and civil movements, it is possible that reforms in Ukraine will be successful.*

*The focus is on every possible support for the development of sound scenarios and forecasts of events both within the country and on the international arena, on the basis of which the practical actions of the structure of the executive power will be built. The expediency of application of program-target management in the conditions of the limited economic possibilities of the state is determined, since successful and quick realization can help to create conditions for solving*

*problems in other directions of activity of the state, in particular social, humanitarian and ecological.*

*As a result of consideration of the steady approach to the formation of managerial decisions in the composition of the unified management process, a so-called model of rational decision-making is allocated, which in the most generalized form contains blocks: preparation for the development of managerial decisions; development of this decision and its adoption (approval).*

*The political and value aspects of social life as the essential factors of influence on making administrative decisions in Ukraine are considered. The planning of the development goals as the most important task of management activity is determined by finding the optimal set of trajectories of the controlled system of motion (in the space of phase states of the development of social activity), oriented towards the achievement of certain long-term goals in the conditions of real resource constraints.*

*The necessity to make decisions on the following developmental problems: economic, social, humanitarian, ecological, technological, etc., that are systematically arisen in the processes of public administration, is determined. The guidelines for the world level of development in making such decisions, which must ensure the cultural, educational, scientific, technological level of the country (industry, region, territory), its place and role in the processes of world development are indicated. The theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for improving the directions of the development of the adoption of managerial decisions in the field of public administration.*

**Key words:** *managerial decisions, management decision making process, public administration system, public authorities, public authorities, public administration.*