

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

**Шинкаренко\_ЕА\_ПУА\_212м**

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**23%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

4%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Шинкаренко\_ЕА\_ПУА\_212\_м.docx

Файл перевірено: 2023-12-18

Звіт створено: 2023-12-18

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ  
ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав:

магістрант гр. ПУА-212м \_\_\_\_\_

Є.А. Шинкаренко

Керівник:

к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_

О.В. Косяк

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

---

Шинкаренко Євгену Анатолійовичу

1. Тема: Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації

затверджена наказом по інституту \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити сутність процесу прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження

2. Розглянути можливості використання методів стратегічного менеджменту в прийнятті управлінських рішень в органах публічного управління

3. Дослідити особливості механізму прийняття управлінських рішень в

державних органах управління та публічної влади

4. Надати характеристику департаменту розвитку АПК Дніпропетровської обласної державної адміністрації та організаційного забезпечення формування управлінських рішень

5. Визначити особливості технологій формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА

6. Оцінити ресурсне забезпечення формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА

7. Провести формування дерева цілей та визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл

8. Запропонувати застосування методики діагностики організаційного потенціалу для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл

9. Розглянути можливості впровадження інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Косяк  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Є.А. Шинкаренко  
(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки магістерської дипломної роботи**  
**студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання**  
**гр. ПУА-212м П.І.Б. Шинкаренко Євгеном Анатолійовичем**  
**на 2023-2024 навчальний рік**

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	<b>I атестація</b> I розділ магістерської дипломної роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	<b>II атестація</b> II розділ магістерської дипломної роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	<b>III атестація</b> III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	<b>Попередній захист магістерської дипломної роботи</b>	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача магістерської дипломної роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	<b>Захист магістерської дипломної роботи</b>	15.01.24-20.01.24		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 99 с., 10 таблиць, 8 рисунків, 46 джерел літератури

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є систематизація, інтеграція та розширення теоретичних знань щодо методики прийняття управлінських рішень в органах (dspace.wunu.edu.ua) публічної влади та на основі аналізу відповідного внутрішнього і зовнішнього середовища (dspace.wunu.edu.ua) органів публічної влади розробити рекомендації щодо вдосконалення практики організації цього процесу.

Предметом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби (library.econom.zp.ua) в Дніпропетровській області.

Об'єктом дослідження є умови, фактори, організаційно-правові засади розвитку системного прийняття управлінських рішень на (chtei-knteu.cv.ua) основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в демонстрації та розробці системних засобів застосування аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища при підготовці та прийнятті управлінських рішень в (dspace.wunu.edu.ua) публічних установах, що відрізняє авторський підхід від традиційної (dspace.wunu.edu.ua) української практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що (mmi.fem.sumdu.edu.ua) запропоновані в магістерській дипломній роботі методики прийняття управлінських рішень можуть бути використані на практиці в публічних установах на регіональному рівні.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, СИСТЕМНИЙ РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	9
ВСТУП .....	10
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	13
<b>1.1. Процес прийняття управлінських рішень як об’єкт дослідження (dspace.wunu.edu.ua)</b> .....	13
1.2. Можливості використання методів стратегічного менеджменту в прийнятті управлінських рішень в органах публічного управління	22
1.3. Особливості механізму прийняття управлінських рішень в державних органах управління та публічної влади .....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ (dspace.wunu.edu.ua) ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕЖАХ ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ</b> .....	37
2.1. Загальна характеристика департаменту розвитку АПК Дніпропетровської обласної державної адміністрації та організаційного забезпечення формування управлінських рішень.....	37
2.2. Особливості технологій формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА .....	47
2.3. Аналітична оцінка ресурсного забезпечення формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА.	60
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕЖАХ ГУ ДПСС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛ. НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ</b> .....	72
<b>3.1. Формування дерева цілей та визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл.</b> .....	72

3.2. Застосування методики діагностики організаційного потенціалу для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл. ....	77
3.3. Можливості впровадження інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл. ....	88
<b>ВИСНОВКИ</b> ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	98
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	103



ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносно	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рис.	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах и у примітках

## ВСТУП

Актуальність теми Управлінська діяльність в державних установах забезпечується через підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Зокрема, складні системні явища та процеси, що відбуваються у світі та в Україні, вимагають глибокого обґрунтування рішень, які приймаються різними інституціями. Підготовка, прийняття та реалізація рішень є складними творчими процесами, які вимагають від суб'єктів управління, з одного боку, (dspace.wunu.edu.ua) відповідних навичок, а з іншого - врахування особливостей об'єкта управління. Це актуалізує питання диференційованих підходів у цій частині управління та необхідність поглибленого вивчення можливостей їх удосконалення стосовно конкретних сфер суспільного життя.

Невирішеність методологічних, правових та організаційних проблем у роботі державних установ щодо прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища та перманентних змін об'єктів управлінського впливу зумовили постановку проблеми дослідження та актуальність теми.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць Проблемі організації підготовки, добору та реалізації управлінських рішень в державних установах присвятили свої дослідження В. Бакменко, А. Васіна, А. Герберт, (dspace.wunu.edu.ua) Д. Дарлоу, В. Карпаков, Б. Литвак, А. Мельник, Ю. Оболенський, Г. Саймон та інші.

Метою магістерської дипломної роботи є систематизація, інтеграція та розширення теоретичних знань щодо методики прийняття управлінських рішень в органах (dspace.wunu.edu.ua) публічної влади та на основі аналізу відповідного внутрішнього і зовнішнього середовища (dspace.wunu.edu.ua) органів публічної влади розробити рекомендації щодо вдосконалення практики організації цього процесу.

Відповідно до цієї мети були поставлені такі завдання (dodiplom.ru)

- Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження; (dspace.wunu.edu.ua)

- визначити методологічні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як складових стратегічного аналізу

- Визначити особливості управлінської діяльності та види управлінських рішень в досліджуваних органах влади;

- Проаналізувати процеси прийняття управлінських рішень в досліджуваних органах влади; Проаналізувати процеси прийняття управлінських рішень в досліджуваних органах влади;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціональної діяльності досліджуваного органу влади; (dspace.wunu.edu.ua) проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціональної діяльності досліджуваного органу влади; проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціональної діяльності досліджуваного органу влади;

- розробити дерево цілей та визначити стратегічні пріоритети для прийняття управлінських рішень в (library.econom.zp.ua) органах влади

- представити процес проектування результатів діяльності в результаті прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби (library.econom.zp.ua) в Дніпропетровській області.

Об'єктом дослідження є умови, фактори, організаційно-правові засади розвитку системного прийняття управлінських рішень на (chtei-knteu.cv.ua) основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Методи дослідження системний аналіз: оцінка поточного стану управлінської діяльності (dspace.wunu.edu.ua) досліджуваних органів влади та їх ключових складових прийняття управлінських рішень; (chtei-knteu.cv.ua) теоретико-методологічне узагальнення: дослідження методологічних засад процесів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень; (library.econom.zp.ua) експертне оцінювання; АВС-

аналіз: вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище досліджуваних органів влади. ABC-аналіз: визначення факторів впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище досліджуваного органу влади; SWOT-аналіз: визначення факторів, необхідних для реалізації управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в демонстрації та розробці системних засобів застосування аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища при підготовці та прийнятті управлінських рішень в (dspace.wunu.edu.ua) публічних установах, що відрізняє авторський підхід від традиційної (dspace.wunu.edu.ua) української практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що (mmi.fem.sumdu.edu.ua) запропоновані в випускній кваліфікаційній роботі методики прийняття управлінських рішень можуть бути використані на практиці в публічних установах на регіональному рівні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### 1.1. Процес прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження (dspace.wunu.edu.ua)

Управлінському рішенню належить виключно важлива роль в управлінському процесі. У міждисциплінарному словнику з менеджменту воно характеризується як творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її (dspace.univd.edu.ua) стан [5, с. 97]. У словнику основних термінів і понять менеджменту управлінське рішення трактується як акт діяльності менеджера або підсистеми, що керує, що веде до вирішення проблеми і тим самим визначає нормальне функціонування та розвиток системи. У числі однієї з підстав класифікації управлінських рішень автори словника називають зумовленість і виділяють запрограмовані рішення, які однозначно задані ситуацією, і незапрограмовані рішення, що приймаються в неординарних обставинах, коли необхідні кроки важко передбачити [4, с. 211-212].

Такі неординарні обставини характерні управління проектною діяльністю, коли вирішуються звані «неправильно певні проблеми» зі слабо розвиненою структурою з погляду операційних параметрів (О. Акін, У. Рейтман, Р. Саймон).

Поняття «управлінське рішення» сприймається як соціальний вольовий акт (Ю.А. Тихомиров, І.П. Шадрін та інших.); вольова дія, що полягає у виборі мети та способів її досягнення (О.В. Козлова, С.Л. Савін та ін.); вибір певного поєднання цілей процесів і способу використання наявних ресурсів - трудових, матеріальних, фінансових та (klk.univd.edu.ua) інших. (Ю.С. Сонечков, М. Марков та інших.); сукупність сигналів, команд управління (Д.М. Крук, А.А. Годунов та ін.); перша вихідна функція управління (А.А.

Аскеров, Г.Х. Шахназаров та інших.), специфічний продукт управлінського праці всіх рівнях управління (Г.Е. Слезингер, І. Кадар, П. Ковач та інших.).

Розглядаючи процес прийняття управлінського рішення, дослідники звертають увагу, що він складається з окремих актів, процедур (В.В. Дружинін, Д.С. Конторов, А.І. Берг та ін.); розвивається у часі (Б. Гурней); є перетворення вихідної інформації на інформацію управлінського рішення (ua-referat.com) (В.Г. Афанасьєв).

У дослідженнях вчених, присвячених проблемам прийняття управлінських рішень, спільної думки про кількість та склад етапів цього процесу не існує. Найчастіше називаються від 3 до 5-7 етапів. Наведемо як приклад кілька використовуваних назв етапів:

- Визнання необхідності рішення (О.С. Віханський, А.І. Наумов), підготовка рішення (І.М. Герчикова);

- діагноз проблем (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі), виділення та визначення проблем (Б.З. Мільнер), постановка проблем (А.Г. Поршнєв);

- Вироблення рішення (О.С. Віханський, А.І. Наумов, А.Г. Поршнєв); підготовка рішення (І.М. Герчикова); вибір рішення (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі);

- Виконання рішення (О.С. Віханський, А.І. Наумов), реалізація рішення (І.М. Герчикова), організація виконання рішення (А.Г. Поршнєв).

Отже, аналіз літератури показує, що у теорії управління переважає думка, що прийняття управлінського рішення характеризується тимчасовою протяжністю і є послідовність зміни етапів. Саме управлінське рішення - це вольове дію (акт) суб'єкта управління, яке має забезпечити вирішення певної проблеми.

У вивченні управлінських рішень важливе значення має виявлення критеріїв та показників їхньої якості та ефективності. При цьому одні дослідники не розмежовують ці поняття, інші хоч і вважають їх близькими, тісно пов'язаними один з одним, але не ідентичними. Так, В.В. Ременников, виходячи з уявлення про процес прийняття рішень як сукупності стадій їх

розробки та реалізації, наголошує на доцільності по відношенню до теоретично знайденого рішення застосовувати поняття якості, а до практично реалізованого рішення - ефективності [6, с. 14]. Інакше висловлюючись, оцінку якості управлінського рішення можна здійснити безвідносно до отриманого результату, використовуючи при цьому сукупність показників, що виражають основні вимоги до таких рішень. Таким чином, під якістю управлінського рішення слід розуміти ступінь відповідності знайденого способу розв'язання проблеми певної сукупності показників, склад яких заданий.

Дослідження проблеми ефективності управлінського рішення показало, що воно полягає не стільки в його абсолютній правильності, скільки в тому, що, будучи послідовно і вчасно реалізованим, воно завдяки своїй правильності досягає поставлених цілей і забезпечує підвищення якості роботи керованої системи. Отже, ефективність управлінських рішень зумовлена якістю прийнятих рішень, і якістю реалізації. Для оцінки ефективності управлінських рішень необхідно встановити співвідношення дійсних результатів діяльності керованої системи, одержаних у результаті реалізації прийнятих рішень, та поопераційно заданих цілей його розвитку. В результаті з'являється можливість визначити рівень ефективності цілісного процесу прийняття управлінських рішень.

Інтерес до проблем прийняття управлінських рішень знайшов свій відбиток у зарубіжній та вітчизняній педагогічній науці. Приміром, досліджуючи специфіку управління школою як відкритої системою, Дж. Берон, Р. Глерт, М. Джонсон, У. Йох, А. Де Калюве, Дж. Купман, Еге. Маркс, М. Петрі та інші автори значне місце відводять обґрунтування та способи реалізації ідеї широкого залучення вчителів та учнів до вироблення рішень та визначення кінцевих результатів розвитку школи. У концепції цільового управління освітою, сформованої на основі методології ситуаційного підходу, генеральною лінією стала розробка узгоджених на різних рівнях організації цілей розвитку школи та підготовка спільно з підлеглими

засобами їх досягнення та оцінки (П. Дракер, Дж. Міллер та ін.).

У вітчизняній науці аж до 80-х років минулого століття традиційні підходи до управління школою були переважно спрямовані лише на вирішення власних внутрішньошкільних управлінських проблем. Починаючи з 90-х років дослідження у сфері управління школою стали здійснюватися з допомогою досягнень загальної теорії управління соціальними організаціями. У роботах В.С. Лазарєва, А.М. Моїсеєва, М.М. Поташника, П.І. Третьякова та інших. було обгрунтовано уявлення у тому, що оскільки інститутам сфери освіти притаманні всі атрибути соціальних структур, необхідно поширити освіту основні тези менеджменту, включаючи механізми прийняття рішень на управлінні нововведеннями. При цьому справедливо вказувалося на специфіку управління освітньою організацією, своєрідність його предмета та об'єкта, методів вивчення та здійснення управлінського процесу у сфері освіти. (dspace.udpu.edu.ua)

З позицій системного підходу школа почала розглядатися як відкрита система. За такого підходу до управління, зазначав В.С. Лазарєв, у центрі уваги виявляється процес прийняття рішень на всіх

рівнях організації, (dspace.udpu.edu.ua) яка «є сукупністю центрів прийняття рішень, пов'язаних між собою каналами комунікацій. Завдання у тому, щоб кожному рівні організації приймалися рішення, відповідні її інтересам і скоординовані між собою» [8, з. 14].

На рубежі ХХ і ХХІ століття наука управління школою стала активно «вивчати процеси вирішення управлінських завдань та отримувати знання про те, за яких умов ці завдання вирішуватимуться найкращим чином» [8, с. 33]. Такий підхід став особливо актуальним у дослідженні проблем розвитку освітніх організацій, одним із способів вирішення яких є проектна діяльність.

Ухвалення управлінських рішень у проектній діяльності освітньої організації є предметом досліджень автора цієї статті та виконаного під нашим керівництвом дисертаційного дослідження Богданова О.І. (матеріали його дисертації використані в статті) [1; 8]. Результати проведеної наукової



та експериментальної роботи дозволили обґрунтувати та сформулювати найменування шести етапів процесу прийняття управлінських рішень:

1. Аналіз ситуації, визначення та деталізація проблем.
2. Встановлення критеріїв якості управлінського рішення.
3. Виявлення різних способів вирішення проблем.
4. Порівняння та вибір варіанта управлінського рішення.
5. Організація виконання управлінського рішення.
6. Контроль та корекція управлінського рішення.

Проектна діяльність у теорії та практиці найчастіше пов'язується з ініціюванням, плануванням, реалізацією та завершенням проекту. В освітніх організаціях переважно розробляються та здійснюються педагогічні, освітні та соціальні проекти. Перші є результатом педагогічної діяльності з проектування таких об'єктів сфери освіти, як освітня програма, освітнє середовище, освітній процес, індивідуальний розвиток його суб'єктів тощо.

Проведене дослідження авторів статті дозволило виявити сукупність специфічних особливостей дій суб'єктів та об'єктів прийняття управлінських рішень у проектній діяльності, що здійснюється в освітній організації. В тому числі:

- самовизначення суб'єктів прийняття управлінських рішень щодо ціннісних підстав проектної діяльності, відповідно до яких ці рішення розробляються та реалізуються. Це передбачає чітке визначення та вираження даних підстав, вироблення обов'язкових вимог до прийнятих рішень, узгодження в колективі освітньої організації єдиних вихідних позицій для вибору можливих способів вирішення управлінських завдань, формування спільності поглядів на механізми підготовки та здійснення проекту;

- трансформація підстав прийняття суб'єктами управління рішення в проектній діяльності, оскільки розширюється обсяг інформації про предмет рішення, здійснюється рефлексія управлінських дій, що раніше вживаються, змінюється сама освітня організація як відкрита система, з'являються нові

вимоги та критерії якості та ефективності управлінського рішення;

- розширення суб'єктного базису прийняття управлінських рішень у проектній діяльності, оскільки його суб'єкти та об'єкти (керівники освітньої організації; керівники, учасники, суб'єкти оточення проекту) мають здатність до самоорганізації, саморозвитку, самозміни. Без урахування потенціалу цих здібностей, організації діалогової взаємодії та розширення числа ініціаторів, розробників та реалізаторів нововведень важко очікувати ефективності управлінських рішень у проекті;

- формування поліцентричності структури управління проектною діяльністю у зв'язку з використанням проектних механізмів у лінійних, функціональних, лінійно-функціональних структурах, а також застосуванням матричних, модульно-проектних та інших організаційних структур у проектній діяльності в освітній організації;

- відповідність нормативної бази здійснення управлінських рішень суб'єкт-суб'єктним відносинам учасників проектною діяльністю, індивідуальному соціально-педагогічному характеру зв'язків із зовнішнім соціумом.

На підставі цього висновку авторами статті розроблено та представлено в табличній формі модель структури процесу прийняття управлінських рішень у проектній діяльності освітньої організації, яка дає уявлення про взаємозв'язок послідовності етапів аналізованого процесу та особливості дій суб'єктів їх прийняття.

Модель структури процесу прийняття управлінських рішень (УР) у проектній діяльності

(ПД) освітньої організації

Етапи процесу прийняття управлінських рішень Особливості дії суб'єктів управлінських рішень

Самовизначення суб'єктів УР з ціннісних підстав Трансформація підстав прийняття УР у проектній діяльності Розширення суб'єктного базису УР у ПД Поліцентричність структур управління Відповідність нормативній

базі УР відносинам суб'єктів ПД

1. Аналіз ситуації, визначення та деталізація проблем  
Визначення ціннісних підстав для вирішення проблем проекту  
Виявлення та формулювання актуальних проблем.  
Визначення складу необхідних ресурсів  
Формування системи відносин суб'єктів ПД та її оточення  
Визначення місця нововведень у системі роботи освітньої установи  
Уявлення про нормативну модель, в рамках якої проблема може бути вирішена

2. Встановлення критеріїв якості УР  
Визначення обов'язкового мінімуму вимог до УР  
Встановлення складу вимог до управлінського рішення  
Розробка вимог до складу учасників проекту та відносин між ними  
Вимоги до структури управління нововведеннями  
Вимоги до нормативної моделі

3. Виявлення різних способів вирішення проблем  
Узгодження єдиних підстав та можливих способів вирішення проблем  
Аналіз масового та передового досвіду, рефлексія власного досвіду  
Регламентація відносин між учасниками ПД  
Облік можливих варіантів організаційної структури нововведення  
Підготовка можливих варіантів нормативної моделі

4. Порівняння та вибір варіанта вирішення  
Встановлення загальних підходів до виділення критеріїв  
Визначення складу критеріїв ефективності УР  
Оптимізація вибору варіанта УР з урахуванням суб'єкт-суб'єктних відносин  
Наявність структури управління, здатної реалізувати обраний варіант УР  
Встановлення несуперечності обраного варіанта УР

5. Організація виконання УР  
Визначення спільності позицій у напрямках реалізації нововведень  
Розробка плану реалізації нововведень та наявність умов його виконання  
Мотивація учасників проектної діяльності  
Апробація життєздатності нової оргструктури  
Реалізація нормативної моделі

6. Контроль та корекція УР  
Мінімізація допустимих відхилень від прийнятих рішень  
Формування системи контролю та корекції  
Аналіз причин відхилень  
Внесення змін до структури управління  
Внесення змін, доповнень до нормативної моделі.

Перша особливість прийнятих рішень у сфері державного та муніципального управління - це переважання стратегічних рішень соціальної спрямованості як директивних актів, що направляють, організують та мотивують колективні дії людей для досягнення стратегічних цілей. (zapustibiznes.ru)

Стратегічні рішення мають бути обґрунтованими, своєчасними, економічними та прийматися за такою технологією: виявлення проблеми, обґрунтування загальної концепції, вироблення кількох альтернатив та вибір найкращого рішення.

Друга особливість пов'язані з наявністю в управлінців вміння виявити зародження стратегічних протиріч міста, регіону. Тут важливо вміти розглянути в гушавині буденних справ паростки нового і підтримати їх, взяти на себе відповідальність і ризик, коли ще немає повної визначеності та впевненості в успішному результаті.

Третя особливість полягає в тому, що треба вміти виділити з безлічі питань вузлові. Для фахівців державного та муніципального управління складається, як правило, дві ситуації. Перша пов'язана з можливістю постійно та уважно стежити за показниками контрольних індикаторів, що сигналізують про екстремальні ситуації: помічено небезпечну тенденцію – починається підготовка стратегічного рішення. Друга ситуація виникає несподівано під впливом змін довкілля, і рішення у разі ділиться прийняття невідкладних заходів і дій стратегічного характеру.

Четверта особливість – низька мотивація виконавців управлінського рішення. Для вирішення цього питання в даний час рекомендується:

- своєчасне доведення рішень до виконавців;

- підвищення мотивації через розширення залучення населення територій, міст та районів до розробки концепцій, стратегій;

- формування громадської думки щодо проблем через засоби масової інформації, проведення конференцій, семінарів;

- створення системи кадрового забезпечення реалізації рішень;

організація контролю за рухом рішення, що дозволить керівництву міста, району вносити своєчасно корективи до ухвалених рішень.

## 1.2. Можливості використання методів стратегічного менеджменту в прийнятті управлінських рішень в органах публічного управління

Сучасні умови формують потребу у пошуку нових форм, методів, підходів до функціонування системи публічного управління стратегічного характеру з метою максимізації позитивного соціально-економічного ефекту, що змушує насамперед звертати увагу на елементи стратегічного менеджменту, які довели свою ефективність на практиці у сфері бізнесу. .

Управління життям суспільства виконується органами влади. Громадське управління як процес є вплив державних структур на елементи суспільства з метою організації, збереження та регулювання їх діяльності. При цьому владна сила, що спирається на норми права з одного боку, обмежується дієвим громадським контролем з іншого боку, який виступає основним фактором планування та реалізації функцій держави.

Громадське (державне, муніципальне) управління - це науковий напрямок, що поєднує взаємопов'язані, але щодо відокремлені галузі дослідження: державне управління, оцінку та аналіз керуючого впливу та взаємодію органів влади з громадянами. Державне управління включає операційні та адміністративні аспекти діяльності державних органів, у тому числі здійснення державної служби. У процесі аналізу керуючого впливу оцінюються рівень якості виконання державних програм та інших документів стратегічного планування, і навіть оцінюється регулюючий вплив. Взаємодія держави та громадян, що є частиною системи публічного управління, включає такі важливі аспекти як лобізм та співробітництво бізнесу з органами влади державного та муніципального рівня. У зв'язку з цим під громадським управлінням слід розуміти систему взаємодії органів влади всіх рівнів з некомерційними та змішаними структурами, що функціонує з метою задоволення суспільних потреб та вирішення колективних проблем. Це суспільно-державна система реалізації загальнонаціональних та місцевих інтересів та виробництва суспільних благ [1].

Оскільки створення суспільних благ відбувається у системі громадського управління, можна припустити, що з цієї системи застосовні самі принципи і підходи, що використовуються комерційними організаціями під час виробництва товарів задоволення суспільних потреб і забезпечення ефективності процесі стратегічного управління.

Застосування положень стратегічного управління у громадському управлінні є сучасну концепцію, куди входять всі необхідні компоненти, такі як сукупність принципів, методів і інструментів, застосовуваних у процесі організації та функціонування системи управління державному та муніципальному рівнях. Впровадження даної концепції до органів влади має на меті забезпечення максимального корисного соціально-економічного ефекту за рахунок економії обсягу витрачуваних ресурсів та встановлення оптимальної відповідності наявних та залучених ресурсів цілям та завданням комплексного розвитку територій муніципальних утворень та більших об'єктів та їх ув'язки конкретними заходами.

Сучасні тенденції у розвитку суспільства характеризуються впливом таких чинників як глобалізація, урбанізація, посилення конкуренції між територіями за залучення ресурсів у вигляді інвестицій у виробництво та розвиток соціальної сфери, трудових ресурсів відповідної кваліфікації, туристів. Це посилює роль стратегічного планування в системі державного управління і робить його високоякісним інструментом узгодження інтересів суспільства і влади у вирішенні проблем, що виникають [2].

Процес застосування стратегічних методів системою громадського управління каталізували глобальними змінами у світовому співтоваристві. На державному (федеральному та регіональному) рівні та рівні органів місцевого самоврядування важливим напрямом удосконалення системи громадського управління є розробка та застосування критеріїв оцінки якості діяльності керівників. У зв'язку з цим необхідно забезпечити узгодженість пріоритетів у діях органів влади у процесі стратегічного менеджменту на різних рівнях. Крім цього, стратегічні пріоритети мають бути побудовані в

єдиному напрямку та узгоджені з суспільством, з населенням. Необхідною умовою реалізації вищеописаного підходу є створення єдиної системи стратегічного планування, інтегрованої у концепцію єдиної системи громадського управління [4].

Ефективна взаємодія системи громадського управління із суспільством досягатиметься за дотримання наступних принципів:

1) оптимальне поєднання методів, що застосовуються у сфері державного управління, з методами, характерними для ринкового саморегулювання; використання прямих та зворотних зв'язків у процесі розробки та виконання управлінських рішень;

2) відкритість та прозорість діяльності інститутів громадського управління;

3) грамотне вбудовування методів та інструментів стратегічного менеджменту в поліцентричну систему управління [6].

Сучасне суспільство висуває досить серйозні вимоги до органів влади. Зараз недостатньо простого реагування на проблемні ситуації та оперативного їх усунення представниками системи публічного управління або дій, які відповідають умовам, що змінюються, але не передбачають їх виникнення та ризику, з ними пов'язані. У зв'язку з цим гостро постає питання свідомого управління змінами відповідно до науково обґрунтованих принципів та методик прогнозування змін, пристосування до них та регулювання. Зовнішнє середовище з її невизначеністю, динамічністю, високим рівнем об'ємності та складності змушує систему громадського управління застосовувати методи стратегічного менеджменту так само, як це роблять комерційні організації, взаємодіючи з керованими та некерованими факторами.

Застосування методів стратегічного менеджменту органами громадського управління дозволяє формувати стратегічні цілі розвитку територій та використовувати системний підхід до їх досягнення через узгодження наявних ресурсів із цільовими характеристиками соціально-



економічного розвитку. Рух до мети відбувається за допомогою реалізації відповідальними суб'єктами заходів у рамках відповідних стратегій, планів та програм. Впровадження елементів стратегічного менеджменту у процес державного управління дозволяє зробити діяльність органів влади прозорою та відкритою та оптимізувати витрачання бюджетних коштів за рахунок використання методів та інструментів, ефективність яких була підтверджена у комерційній сфері [7].

Найбільшого поширення у сфері громадського управління стратегічного характеру набули методи проектного управління. Їхня популярність обумовлена можливістю оптимізації управління всіма видами коштів, що знаходяться у розпорядженні держави, зокрема, організаційними та тимчасовими, фінансовими, матеріально-технічними, трудовими, у процесі досягнення цільових показників розвитку тієї чи іншої сфери публічного управління чи окремої території.

Ефективність проектного підходу у системі громадського управління обумовлена його обґрунтованістю та практичною корисністю. В основі розробки проекту лежить стратегічний аналіз, що використовуються в рамках якого методи дозволяють виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, вивчити ступінь їх впливу на предметну сферу та розробити кілька варіантів прогнозів соціально-економічного розвитку об'єкта. Техніка реалізації проектного підходу в управлінні розвитком території або окремої сфери публічного управління передбачає безперервний контроль за досягненням проміжних результатів та аналізом ефективності. Це дозволяє виключати помилкові заходи, що не приносять бажаного ефекту, і своєчасно коригувати перелік і зміст даних заходів на основі інформації, отриманої в результаті моніторингу.

Оскільки елементи, зокрема методи, стратегічного менеджменту є щодо новими української системи громадського управління, їх використання пов'язані з низкою труднощів, основні у тому числі представлені нижче:

- 1) відсутня єдина методика розробки та реалізації документів

стратегічного планування та інших документів, що опосередковують їхнє виконання (стратегії, плани, проекти, програми розвитку);

2) не розроблено єдину методику розподілу бюджетних коштів на конкурентній основі між окремими елементами системи громадського управління;

3) на окремих територіях відзначається формальний підхід до реалізації заходів у рамках стратегічного менеджменту.

Слід зазначити, що органами влади ведеться робота з усунення зазначених проблем та вибудову єдиної системи застосування елементів стратегічного менеджменту системою публічного управління на різних рівнях. У ході цієї діяльності в 2014 році було ухвалено федеральний закон, який встановив правові засади стратегічного планування в країні та визначив концепцію планування на тривалий термін, що регулює питання розробки стратегічних документів, у тому числі програм розвитку.

Аналізи SWOT та PEST активно використовуються органами влади при розробці стратегій соціально-економічного розвитку об'єктів різного масштабу. Крім цього досить широко застосовується метод системи збалансованих показників (ССП). Прийняття стратегічних рішень органами влади на основі побудови матриці Ансоффа та галузевого аналізу М. Портера також можливе, але не на федеральному, а на регіональному рівні або щодо окремої муніципальної освіти.

Матриця Ансоффа дозволяє систематизувати інформацію про зовнішнє середовище об'єкта (у комерційному середовищі - про ринок) та про товари, що виробляються на даній території (у комерційному середовищі - товарна продукція конкретної організації). Ця матриця може використовуватися при прийнятті управлінського рішення щодо вибору стратегії з використанням ресурсів, що є у розпорядженні регіону або муніципальної освіти. Джерела зростання визначаються за даними таблиці, де кожному параметру відповідає позначення зеленого, жовтого чи червоного кольору, що показує доцільність застосування стратегії цього варіанта. Найбільша кількість позначень у

таблиці зеленого кольору означає, що ця стратегія має високий потенціал.

Проведення SWOT-аналізу, актуальне для стратегічного державного управління, дозволяє оцінити фактичний стан суб'єкта та визначити стратегічні перспективи. Цей метод має і управлінську, і стратегічну цінність: за допомогою обліку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища виявляють ресурси та можливості. Органи влади за даними SWOT-аналізу визначають напрямок розвитку суб'єкта та відповідний йому варіант розподілу ресурсів.

Аналіз сильних сторін дозволяє виявити конкурентні переваги країни, регіону, муніципальної освіти, зокрема: вигідне географічне положення, розвинена транспортна та ринкова інфраструктура, високий рівень диверсифікації економіки, запаси природних ресурсів, родючі ґрунти, високий кадровий потенціал.

Зі слабкими сторонами пов'язані ризики чи загрози. Як слабкі сторони можуть бути виділені: висока спеціалізація економіки, нерозвинений кадровий потенціал, незручне для збуту розташування, високий знос основних фондів, невисокий виробничий потенціал.

Можливості співвідносяться з наявністю у стратегічних документах суб'єктів планів інвестування у створення нових виробництв, реконструкцію чи модернізацію; заходів щодо активізації попиту, посилення ділової активності, щодо розвитку малого та середнього бізнесу.

Загрози показують, які чинники можуть порушити стратегічну конкурентоспроможність країни, регіону чи муніципальної освіти. Загрозами можуть бути: негативні демографічні тенденції, кризові явища економіки, зміна структури попиту, ймовірність дефіциту ресурсів.

За даними первинного SWOT-аналізу виконують поелементний SWOT-аналіз, формують чотири комбінації стратегій, що ґрунтуються на співвідношенні проаналізованих елементів. На другому етапі аналізу визначають, як можна змінити ситуацію, що склалася в суб'єкті, щоб реалізувати можливості, що формуються зовнішнім середовищем.

PEST-аналіз, як і SWOT-аналіз, використовується як у бізнес-середовищі, так і в процесі стратегічного публічного управління. Цей метод дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів довкілля на розвиток аналізованого суб'єкта та його стратегії. У процесі виконання PEST-аналізу виявляється перелік елементів у макросередовищі, ймовірність впливу яких на діяльність суб'єкта висока. Потім оцінюється значущість кожного елемента зі складеного переліку і визначається можливий ступінь його впливу на стратегію як позитивного, так і негативного. Спрогнозувавши в такий спосіб вплив чинників в розвитку суб'єкта, органи громадського управління розробляють стратегію, у якій намагаються знизити негативний вплив чинників і користуватися впливом позитивних.

Модель М. Портера, переважно використовувана комерційними організаціями для формування стратегії, також може бути адаптована органів громадського управління. Ця модель дозволяє оцінити п'ять сил, що впливають на суб'єкта в галузі: існуючих та нових конкурентів; компанії, які пропонують продукти заміники; постачальників та клієнтів. Всі ці фактори знаходяться у зовнішньому середовищі, що робить метод частково схожим на SWOT-аналіз, що активно застосовується для вироблення стратегічних управлінських рішень органами публічного управління.

Система збалансованих показників була розроблена для того, щоб довести до відома персоналу стратегічні цілі компанії та контролювати їх виконання через ключові показники ефективності. ([jarch.donnu.edu.ua](http://jarch.donnu.edu.ua)) Універсальна модель ССП застосовується як комерційними організаціями, і органами громадського управління різних рівнів у процесі стратегічного менеджменту, про те, що перед громадським управлінням стоять інші цілі й завдання. За допомогою цього методу:

- відбувається структурування стратегії, пов'язаних із нею програм та підпрограм розвитку суб'єкта;
- Виявляються відповідальні за неякісне виконання обов'язків;

- відстежується фінансування програм, пов'язаних із стратегією;
- виявляється «дублювання цілей» у програмах розвитку та відповідне «дублювання фінансування»;
- визначаються прямі та непрямі благополуччі та перспективи зміни ключових показників розвитку суб'єкта.

Використання ССП органами громадського управління має базуватися наступних блоках показників ефективності: фінанси, благополуччі, внутрішні процеси; навчання та розвиток. Дані блоки мають причинно-наслідкові зв'язки. Так, показники у блоці «фінанси» можуть бути покращені внаслідок залучення нових одержувачів. Благоодержувачі, у свою чергу, можуть бути залучені за рахунок розвитку внутрішніх процесів (підвищення охоплення та якості реалізації програм). Якість та охоплення безпосередньо пов'язані з кваліфікацією держслужбовців, що зачіпає показники з блоку «навчання та розвиток».

Розробка ССП може супроводжуватися низкою складнощів:

- програми та підпрограми не відповідають стратегії розвитку суб'єкта;
- цілі, завдання та заходи у програмах та підпрограмах не відповідають один одному;
- взаємозв'язки між блоками ССП складновизначені;
- відповідальність за реалізацію програм та підпрограм не конкретизована;
- мала кількість заходів, закладена у програми та підпрограми розвитку, не дозволяє досягти поставленої мети; відсутність комплексного підходу не дозволяє врахувати та опрацювати всі фактори;
- групи благополуччя у деяких випадках визначені неточно;
- Програми розвитку кадрового потенціалу відсутні, внаслідок чого виникає некомпетентність держслужбовців при розробці та реалізації програм.

Отже, органи громадського управління активно впроваджують у діяльність методи стратегічного менеджменту на вирішення завдань,

відповідних рівням прийняття рішень та компетенціям. Подальший розвиток практики застосування методів стратегічного менеджменту системою громадського управління в Україні пов'язані з активним використанням інформаційних технологій і відпрацюванням системи комунікацій між елементами цієї системи різних рівнях. Інформаційне забезпечення процесів управління і пов'язане з цим формування відповідної системи комунікацій є важливим фактором, що визначає ефективність стратегічного менеджменту. Використання можливостей інформаційних технологій дозволяє формувати адекватні вибірки, проводити аналіз великих масивів даних, визначати закономірності та тенденції, формуючи прогнози соціально-економічного розвитку з високою достовірністю. Впровадження інформаційних технологій має ще одну важливу мету - забезпечення ефективності контролю. Комплексний контроль допомагає якісніше вирішувати завдання громадського управління на відповідній території. Йдеться як про внутрішній контроль, який здійснюється органами влади, відповідальними за реалізацію документів стратегічного планування, так і про контроль з боку суспільства, що відстежує витрачання бюджетних коштів.

### 1.3. Особливості механізму прийняття управлінських рішень в державних органах управління та публічної влади

Сьогодні сучасна наука в галузі прийняття управлінських рішень вийшла на якісно новий рівень і використовується для розробки ефективних управлінських методик та вирішення складних управлінських проблем. Використання сучасних технологій для прийняття ефективних управлінських рішень є вирішальною характеристикою успішних менеджерів. Зрештою, управлінські рішення, прийняті та реалізовані менеджером, мають певні наслідки не лише для самого менеджера, але й для конкретного працівника, організації чи суспільства в цілому. Слід зазначити, що відповідальність за наслідки прийнятих рішень завжди лежить на керівнику [6, с. 53].

Це основний етап управлінського процесу, який починається з виявлення наявності проблемної ситуації, (elibrary.kdpu.edu.ua) що потребує вирішення, і закінчується вибором найкращого рішення, тобто певної розумної дії, спрямованої на розв'язання кризової ситуації [2, с. 14].

Прийняття рішень є важливою функцією управління, а її успішна реалізація забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань. Неякісне або нераціональне здійснення цього процесу, а також відсутність механізмів його реалізації та технологій (elibrary.kdpu.edu.ua) завдає шкоди державним інституціям та органам управління.

Прийняття рішень є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, поряд з координацією та комунікацією, і характеризується тим, що цей процес безпосередньо спрямований на досягнення цілей (elibrary.kdpu.edu.ua) організації або органу управління. На процес прийняття рішень впливає низка факторів. Розглянемо деякі з найважливіших.

Ступінь ризику. Ризик є невід'ємною рисою процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, під час якого існує потенціал для неправильної інтерпретації даних, використання (fsi.nuczu.edu.ua) неточної інформації, людських помилок тощо, що може призвести до прийняття невідповідних управлінських рішень та будь-яких негативних наслідків. Цей потенціал зростає тим більше, чим більший часовий тиск, швидкі зміни в навколишньому середовищі та високий рівень невизначеності. Крім того, чим вищий рівень прийняття рішень, тим більша вартість негативних наслідків, якщо рішення не відповідає ситуації, в якій воно приймається [4, с. 8].

Інформаційний. Мається на увазі збір первинної інформації, її обробка, розподіл серед підлеглих відповідно до покладених на них обов'язків, надання керівникам інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, забезпечення необхідних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, а також накопичення, кодування, зберігання, передача і використання інформації.

Довгострокове зберігання. Коли одна ланка в структурі управління припускається помилки, це неминуче підриває нормальну роботу інших взаємопов'язаних ланок. Вони знижують якість прийняття рішень, а при повторному аналізі ситуації їх прийняття і реалізація неминуче стають передчасними в умовах непередбачуваних змін, які відбуваються під час виникнення і розвитку управлінської ситуації.

Час. Як наслідок, значно скорочується час, необхідний для обробки інформації, прийняття необхідних рішень та їх реалізації. У таких ситуаціях управлінські рішення приймаються в режимі реального часу з урахуванням певних ресурсних обмежень, оскільки вони мають бути реалізовані набагато швидше, ніж змінюється ситуація [7, с. 376]. За таких обставин вирішальним фактором у процесі прийняття рішень є діяльність єдиної державної інформаційно-аналітичної системи щодо управлінської ситуації. Це дає можливість отримувати та відображати повну інформацію про фактичний стан поточної управлінської ситуації в країні. На основі отриманих управлінських даних формулюються рішення та плани дій щодо запобігання виникненню управлінських ситуацій, локалізації та ліквідації їх наслідків [5, с. 128].

Особистісні якості менеджменту. Процес прийняття управлінських рішень тісно пов'язаний з особистими якостями керівника, його знаннями, вміннями, навичками, досвідом, характером і темпераментом, а також з його емоційним станом, самопочуттям (elar.tsatu.edu.ua) і настроєм. Слід також враховувати, що кінцева ефективність рішення значною мірою залежить від якості його виконання, а низька якість виконання завдань виконавцями часто зумовлена помилками, (elar.tsatu.edu.ua) яких припускаються менеджери, відповідальні за їх виконання. Тому в таких ситуаціях керівники всіх рівнів повинні звертати особливу увагу на цей аспект. Незалежно від того, як менеджери реалізують управлінські рішення, вони повинні вміти приймати правильні рішення.

Усі управлінські рішення спрямовані на вирішення конкретної



проблеми. Тому метою управлінської діяльності є пошук форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які допоможуть досягти оптимального результату в конкретних умовах і ситуаціях. Раціональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень передбачає етапи підготовки рішення, прийняття рішення та виконання рішення.

Етап підготовки управлінського рішення передбачає дотримання процедури, яка зазвичай складається з п'яти етапів. Розглянемо ці етапи більш детально.

На першому етапі визначається проблема, яку необхідно вирішити, та її причинно-наслідкові зв'язки, аналізуються результати і встановлюється спроможність установи (закладу) вирішити проблему.

На другому етапі ([ena.lpnu.ua](http://ena.lpnu.ua)) поглиблено і системно вивчається сама проблема, формуються цілі та проміжні завдання.

На третьому етапі визначається потенційна спроможність системи управління вирішити проблему, розробляються і тестуються різні варіанти вирішення проблеми.

На четвертому етапі обираються шляхи вирішення проблеми, а на п'ятому ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) - організовується робота з реалізації управлінських рішень і контролюється хід їх виконання за допомогою жорсткого часового контролю.

Як правило, загальноприйнятий підхід до процесу прийняття управлінських рішень ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) не відображає адекватно показники, що характеризують ефективність управлінського рішення або (за необхідності) комплексу рішень.

Процес удосконалення є вкрай важливим, оскільки, як показує практика, сьогодні адміністративні структури не завжди адекватно виконують покладені на них завдання щодо забезпечення захисту населення і території.

Метою даного дослідження є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами управління, які входять до системи

державного управління. Встановлено, що процес обґрунтування, ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) прийняття та реалізації управлінських рішень має як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи, що потребують чіткої формалізації, інтуїції, навичок та знань осіб, які приймають управлінські рішення. З метою раціоналізації процесу прийняття управлінських рішень як низки формальних і неформальних процедур ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) доцільно використовувати технології прийняття рішень. Технології прийняття управлінських рішень є цікавими і складаються з декількох ітеративних етапів [1, с. 86]. Узагальнено можна виокремити такі етапи

- Визначення проблеми
- Підготовка до прийняття управлінського рішення
- Прийняття управлінського рішення.
- Реалізація управлінських рішень.

Перший етап - постановка завдання, що передбачає обробку інформації, ідентифікацію проблеми та моніторинг наявних ресурсів.

На другому етапі - підготовка до прийняття управлінського рішення - особлива увага приділяється визначенню принципів вибору раціональних управлінських рішень. Для цього можуть бути використані кілька шкал, включаючи якісні, кількісні та бальні шкали. Тип невизначеності (наприклад, імовірнісна, природна, поведінкова) визначається кількістю показників, що використовуються при прийнятті управлінського рішення.

На третьому етапі прийняття управлінських рішень завжди розглядаються можливі альтернативи, шукаються "найкращі" та "найгірші" варіанти. На цьому етапі залучаються експерти для синтезу запропонованих рішень.

Четвертий етап реалізації управлінських рішень передбачає наявність системи моніторингу дій органів влади щодо виконання поставлених завдань та відповідної прописаної процедури оцінки рішень з точки зору ефективності, якості та результативності. До такої оцінки мають залучатися експерти з відповідним досвідом.

Важливим аспектом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка ефективності управлінських рішень.

Тому якість запропонованих управлінських рішень має оцінюватися на основі інформаційно-аналітичного забезпечення. Таке забезпечення включає збір та обробку оперативних даних, а також попередню розробку варіантів управлінських рішень з використанням математичного моделювання. Безумовно, найкращих результатів у процесі розробки управлінських рішень можна досягти лише за умови використання комбінації методів, що визначається рівнем проблеми та характером ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) завдання, яке необхідно вирішити.

Таким чином, розробка управлінських рішень потребує вдосконалення не лише шляхом використання сучасних інформаційних технологій та ([www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)) потужного математичного апарату, ([www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)) а й шляхом аналізу вітчизняного досвіду розробки управлінських рішень, особливо на всіх рівнях державного управління.

#### Висновки до Розділу 1.

Управлінська діяльність в органах державної влади забезпечується через створення та реалізацію управлінських рішень. Управлінські рішення є результатом інтелектуальної діяльності та продуктом різних рівнів управлінської діяльності. Їх класифікують за такими критеріями: характером цілей, причинами виникнення, характером процесу розробки, функціональним змістом та ієрархічним рівнем системи управління.

Державно-управлінські рішення характеризуються: високим впливом, спрямованістю на вирішення загальнодержавних проблем, обов'язковістю виконання всіма органами влади, організаціями ([dSPACE.wunu.edu.ua](http://dSPACE.wunu.edu.ua)) та підприємствами, високим ризиком у разі невиконання.

Для того, щоб охарактеризувати процес прийняття рішень в органах державної влади, важливо враховувати, що спосіб розробки управлінських рішень та характер їх організаційного оформлення ([dSPACE.wunu.edu.ua](http://dSPACE.wunu.edu.ua)) може

бути нормативною ознакою. Цей процес відбувається в кілька етапів і фаз - підготовчої, прийняття та реалізації управлінського рішення - і ґрунтується на наявності та оцінці альтернатив, що вважається однією з його функцій. Важливо вибрати мету, розробити альтернативи, порівняти альтернативи і вибрати варіант вирішення проблеми.

Сучасні системи прийняття управлінських рішень в державному управлінні здебільшого базуються на традиційних підходах, які зосереджені на тактичних цілях. Натомість невизначеності, які часто виникають, вимагають стратегічного аналізу, що базується на вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища органу влади. У Розділі 1 класифіковано та описано ці дві групи факторів.

5. аналіз зовнішнього середовища базується на використанні спеціальних методів дослідження, таких як: PEST-аналіз, ABC-аналіз, просторовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз зацікавлених сторін тощо. Аналіз внутрішнього середовища: функціональний аналіз, використання методів спостереження, анкетування тощо. Комплексне застосування цих методів дозволяє підготувати аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень та ([ir.nmu.org.ua](http://ir.nmu.org.ua)) забезпечити їх об'єктивність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕХАНІЗМУ

#### ФОРМУВАННЯ

#### УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕЖАХ ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНУ

#### ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Загальна характеристика департаменту розвитку АПК Дніпропетровської обласної державної адміністрації та організаційного забезпечення формування управлінських рішень

Департаменту розвитку АПК ДОДА є відносно самостійною частиною єдиної системи органів державної влади, що ([referaty.net.ua](https://referaty.net.ua)) формується відповідно до конституційного поділу влади, утворюється у встановленому законом порядку і ([moodle.znu.edu.ua](https://moodle.znu.edu.ua)) виконує на цій основі свої функції. Її склад об'єднаний в єдине ціле державно-правовими відносинами і діє на певній території (тобто на території Дніпропетровської області) за допомогою певних форм організації та методів діяльності.

Організаційна структура державного органу - це сукупність структурних елементів (підструктур, апарату тощо) та зв'язків між цими структурними елементами. ([moodle.znu.edu.ua](https://moodle.znu.edu.ua))

На прикладі Деапартаменту розвитку АПК Дніпропетровської обласної державної адміністрації ми можемо спостерігати лінійно-функціональну структуру управління органом виконавчої влади, яка зображена на рисунку 2.1. Така структура впливає на підтримання стабільного стану системи, надаючи їй цілісності та організованості. За А. Файодем, який вперше запропонував лінійно-функціональну структуру, лінійна структура вважалася основоположною. Функціональні служби лише вивчали конкретні проблеми, щоб допомогти лінійним керівникам у прийнятті управлінських рішень. Потреба у спеціалізованій допомозі може виникнути на будь-якому рівні управління.



Рис. 2.1. Структура Департаменту агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))

Організаційне забезпечення в лінійно-функціональній структурі досліджуваних органів виконавчої влади ґрунтується на розподілі праці: лінійні підрозділи (безпосередні керівники) приймають рішення і віддають розпорядження, а функціональні підрозділи - планують, консультують та надають інформацію, тобто збирають інформацію для допомоги лінійним

керівникам у прийнятті рішень. Взаємовідносини між керівником і підлеглим покликані забезпечити, щоб кожен державний службовець був підзвітний тільки одній особі. Керівник функціонального підрозділу забезпечує реалізацію функцій управління та організовує роботу структурних підрозділів за формальної відсутності розпорядницьких прав. (dspace.wunu.edu.ua)

Державні службовці підзвітні лише одній особі. Керівники функціональних підрозділів забезпечують виконання адміністративних функцій та організовують роботу структурних підрозділів, де формально не передбачені адміністративні повноваження.

Департаменту розвитку АПК ДОДА (далі: Департамент) є структурним підрозділом місцевої державної адміністрації, що утворюється головою місцевої державної адміністрації, підзвітний і підконтрольний голові (dspace.wunu.edu.ua) місцевої державної адміністрації та Міністерству аграрної політики та продовольства України.

Департамент утворено відповідно до пункту 2 розпорядження (dspace.wunu.edu.ua) голови місцевої державної адміністрації № 979-од від 26 листопада 2012 року (dspace.wunu.edu.ua) "Про впорядкування структури місцевих державних адміністрацій" (lib.iitta.gov.ua) шляхом перейменування управління агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації в Департаменту розвитку АПК ДОДА і є правонаступником управління агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації. (dspace.wunu.edu.ua)

У своїй діяльності Бюро керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, (lib.iitta.gov.ua) наказами (refdb.ru) Міністерства аграрної політики та продовольства України, іншими нормативно-правовими актами, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями обласної ради (dspace.wunu.edu.ua) та цим Положенням.

Заходи організаційного забезпечення діяльності досліджуваних

адміністративних органів включають в себе

1) Заходи з організації та мобілізації трудових ресурсів:

1.1) визначення якісного та кількісного складу структурних підрозділів

1.2) розподіл обов'язків і відповідальності (у тому числі фінансової). Це включає внесення необхідних змін до розпорядчих документів сектору шляхом удосконалення положення про сектор, посадових інструкцій працівників (dspace.wunu.edu.ua) (наприклад, введення штатної одиниці "Головний спеціаліст сектору ботаніки, садівництва, виноградарства та ягідництва"). 1.2) Готувати пропозиції щодо формування державної політики у сфері садівництва та брати участь у підготовці програм розвитку галузі.

1.3) (dspace.wunu.edu.ua) Ліквідація неефективних елементів та секторів, де це необхідно.

2) Організаційно-технічні заходи

2.1) Надання технічної та програмної підтримки для ефективного функціонування галузі;

2.2) Визначити необхідність впровадження технічного захисту інформації. Організаційне забезпечення діяльності досліджуваних адміністративних органів полягає у виконанні таких основних завдань:

- реалізація державної аграрної політики, спрямованої на розвиток агропромислового комплексу та забезпечення (dspace.wunu.edu.ua) регіональної продовольчої безпеки;

- державне управління у сферах сільського господарства (рослинництва, тваринництва, садівництва, виноградарства), харчової і переробної промисловості та комплексного розвитку сільських територій;

- реалізація державної політики, спрямованої (dspace.wunu.edu.ua) на раціональне використання, охорону та відтворення земельних ресурсів;

- реалізація державної інвестиційної та інноваційної політики; (dspace.wunu.edu.ua) розроблення і виконання регіональних інноваційних, інвестиційних та інших програм; прогнозування розвитку агропромислового виробництва;



- реалізація соціальної політики на селі та створення умов для сталого розвитку сільських територій

- забезпечення реалізації державної цінової політики в агропромисловому комплексі;

- розвиток експортного потенціалу області та залучення іноземних інвестицій

- формування ринків сільськогосподарської продукції та продовольства

- реалізація державної політики у сферах ветеринарії, рибного, водного, лісового господарства, безпечності харчових продуктів, карантину, захисту рослин, охорони прав на сорти рослин, охорони праці (dspace.wunu.edu.ua) та промислової безпеки; (dspace.wunu.edu.ua)

- реалізація заходів на регіональному рівні щодо розвитку інфраструктури аграрного ринку, зокрема (bukoda.gov.ua) сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, аграрних бірж, аукціонних ринків живої худоби та птиці, оптових продовольчих ринків та плодоовочевих ринків;

- нарощування експорту сільськогосподарської продукції та просування сільськогосподарської продукції та сировини на зовнішні ринки;

- організація роботи з насінництва, сортовипробування, розсадництва, (dspace.wunu.edu.ua) карантину та захисту рослин;

- технічна та технологічна модернізація агропромислового виробництва; розвиток місцевих ринків сільськогосподарської техніки та обладнання; енергозбереження;

- організація виробництва сировини та продуктів для дитячого, дієтичного та профілактичного харчування.

- організація сертифікації виробництва молока, молочної сировини та (pubip.edu.ua) молочних продуктів суб'єктами господарювання відповідно до законодавства;

- забезпечення цільового та ефективного використання земель сільськогосподарського призначення (dspace.wunu.edu.ua)

- реалізує державну політику у сфері селекції та племінної справи у тваринництві; забезпечує ефективне використання племінних (генетичних) ресурсів, організовує їх збереження та примноження.

На рис. 2.2 показано структурну схему Департаменту тваринництва та підпорядкованість головних спеціалістів керівним посадам.

Розглянемо організаційне забезпечення відділу правового та кадрового забезпечення Департаменту агропромислового розвитку. Цей відділ входить до складу Департаменту фінансово-правового забезпечення і підпорядковується безпосередньо директору Департаменту агропромислового розвитку облдержадміністрації та керується ним.



Рис. 2.2. Модель відділу правового та кадрового забезпечення департаменту

## агропромислового розвитку

### Функції відділу:

- організація правової роботи, (dspace.wunu.edu.ua) спрямованої на забезпечення правильного застосування і неухильного дотримання чинного законодавства та інших нормативно-правових актів в департаменті агропромислового розвитку;

- надання допомоги підприємствам, установам та організаціям у сфері правової роботи; - надання допомоги підприємствам, установам та організаціям у сфері правової роботи; - надання допомоги підприємствам, установам та організаціям у сфері правової роботи

- організація та здійснення кадрової роботи на засадах демократичного добору і просування по службі (dspace.wunu.edu.ua) працівників на основі їх професійно-ділових якостей та ділової компетентності, стимулювання службової кар'єри та реалізації єдиної державної політики з питань державної служби;

- участь в організаційно-методичному забезпеченні підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників (dspace.wunu.edu.ua) агропромислового комплексу;

- у межах своїх повноважень забезпечує виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності (nubip.edu.ua) агропромислового комплексу;

- ведення та зберігання інформації, необхідної для формування єдиної комп'ютерної системи "Кадри", (dspace.wunu.edu.ua) а також підготовка та своєчасне подання необхідної інформації до Головного управління Держлікслужби та її територіальних (dspace.wunu.edu.ua) органів у порядку, встановленому Головним управлінням Держлікслужби;

- організація обробки персональних даних працівників у базах персональних даних та проведення роботи щодо їх захисту від незаконної обробки та незаконного доступу; та

З метою ефективної організації прийняття управлінських рішень Департамент має право

1) залучати посадових осіб інших структурних підрозділів місцевої адміністрації, підприємств, установ та організацій (dspace.wunu.edu.ua) (за погодженням з їх керівниками) до (dspace.wunu.edu.ua) розгляду питань, що належать до його компетенції

2) одержувати в установленому порядку від структурних підрозділів місцевої держадміністрації, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (dspace.wunu.edu.ua) усіх форм власності, а також від органів статистики інформацію і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань, з питань розвитку агропромислового комплексу

3) організовує та проводить (dspace.wunu.edu.ua) конференції, семінари, наради з питань, що належать до його компетенції.

Департамент у процесі (oda.odessa.gov.ua) виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, (dspace.wunu.edu.ua) а також (dspace.wunu.edu.ua) підприємствами, установами, організаціями та об'єднаннями громадян (oda.odessa.gov.ua) незалежно від форми власності (див. Додаток 8).

Майже всі науковці, які досліджують (dspace.wunu.edu.ua) процес прийняття управлінських рішень, погоджуються з тим, що прийняття управлінських рішень - це процес, а не одномоментний акт. Іншими словами, формування управлінських рішень (dspace.wunu.edu.ua) має тривалий часовий проміжок, протягом якого відбуваються дії різного характеру, що потребують організаційної підтримки. Наслідки однієї дії є передумовою для іншої. Всі ці дії призводять до виникнення та реалізації управлінського впливу на певний об'єкт. Таким чином, ці дії об'єднуються операційно як

єдиний процес, що призводить до виникнення управлінського впливу. (dspace.wunu.edu.ua)

У цьому випадку ключовими гравцями є ті, хто приймає управлінські рішення. Це пов'язано з тим, що саме ця особа є ініціатором запуску цього процесу та (dspace.wunu.edu.ua) легітимізує його своїм авторитетом. У випадку з повноваженнями в цьому дослідженні такою особою може бути керівник департаменту або його самостійного підрозділу. Суб'єкт владних повноважень може активувати всі підрозділи та всіх державних службовців, залучених до процесу формування управлінських рішень. Управлінські рішення приймаються особою, яка має координувати діяльність усіх цих складових управлінського процесу. Як наслідок, роль людського фактору (dspace.wunu.edu.ua) має першорядне значення, і цей елемент є однією з його суттєвих особливостей.

Управління Департаментом здійснює Генеральний директор, який призначається на посаду та звільняється з посади головою місцевої державної адміністрації за погодженням з Міністерством аграрної політики та продовольства України.

Управління має трьох заступників, які призначаються на посаду та (repo.btu.kharkov.ua) звільняються з посади за поданням голови обласної державної адміністрації за погодженням з Міністерством аграрної політики та продовольства України. На час відсутності генерального директора його обов'язки виконує перший заступник генерального директора, а за його відсутності - один із заступників генерального директора відповідно до розподілу обов'язків. З метою організаційного забезпечення підготовки управлінських рішень начальник відділу

- здійснює керівництво діяльністю відділу і несе персональну відповідальність перед головою місцевої держадміністрації за виконання покладених на відділ завдань

- без доручення діє від імені відділу та представляє інтереси відділу в органах державної влади та (dspace.wunu.edu.ua) органах місцевого

самоврядування, юридичних особах та інших організаціях, у відносинах з громадянами

- видає в межах своїх повноважень накази, організовує і контролює їх виконання

- Визначає структуру департаменту;

- затверджує положення про структурні підрозділи департаменту та посадові обов'язки його працівників

- подає голові місцевої адміністрації кошторис та штатний розпис департаменту;

- розпоряджається коштами на утримання відділу в межах затвердженого кошторису; має право вести рахунки; має право підпису платіжних, розрахункових та інших фінансово-банківських документів; укладає договори та видає довіреності;

- здійснює моніторинг ситуації у сферах діяльності Департаменту та вживає необхідних заходів для її покращення

- погоджує призначення на ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) посади та звільнення з посад працівників апарату Департаменту, а також призначення на посади та звільнення з посад керівників структурних підрозділів ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) агропромислового розвитку та їх заступників у складі місцевих державних адміністрацій; ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))

- вносить пропозиції голові місцевої адміністрації щодо укладення та розірвання контрактів з керівниками підприємств, установ та організацій ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) агропромислового комплексу, що належать до сфери управління ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) місцевої адміністрації;

- Забезпечують своєчасне та якісне виконання розпоряджень голови місцевої державної адміністрації; ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))

- керує трудовою та виконавською дисципліною в управлінні;

- Визначає розподіл обов'язків між заступниками директора та керівниками структурних підрозділів, ступінь відповідальності заступників директора та керівників структурних підрозділів; ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))

- вирішує інші питання, пов'язані з діяльністю Департаменту, в межах та порядку, встановлених законодавством та положенням про Департамент.

Для погодженого обговорення найважливіших напрямів (dspace.wunu.edu.ua) діяльності Бюро та прийняття узгоджених управлінських рішень у Бюро утворюється рада у складі Генерального директора (Президента) Бюро, його заступника та інших працівників Бюро. До складу колегії можуть також входити керівники інших структурних підрозділів місцевої держадміністрації, управлінь, науково-дослідних і навчальних закладів, інших підприємств, (dspace.wunu.edu.ua) установ та організацій. (dspace.wunu.edu.ua) Склад колегії затверджується головою місцевої держадміністрації за поданням керівника департаменту. Рішення колегіального органу вводяться в дію відповідним наказом начальника управління.

Для розгляду наукових і науково-практичних рекомендацій та пропозицій щодо (buklib.net) прийняття рішень з питань розроблення і реалізації пріоритетних напрямів регіональної аграрної політики, а також з інших питань у Мінагрополітики можуть утворюватися наукові ради, комісії, дорадчі та інші допоміжні органи, члени яких виконують свої функції на громадських засадах. Склад наукових рад і комісій та положення про них затверджує Генеральний директор Мінагрополітики.

Таким чином, організаційне забезпечення діяльності виконавчих органів суб'єкта дослідження визначається системою заходів, спрямованих на досягнення загальних цілей Департаменту.

## 2.2. Особливості технологій формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА

Формування управлінських рішень є найважливішим етапом управлінської діяльності та реалізації управлінських відносин і лідерських якостей державних службовців. Результатом управлінської та організаційної

роботи є прийняття управлінського рішення.

На рис. 2.3 показано етапи процесу вироблення та реалізації управлінських рішень. У деяких випадках кількість процедур може бути скорочена. Державні службовці забезпечують наявність процедур для всіх рішень досліджуваного органу влади, тобто як адміністративних, так і політичних. Тому державні службовці повинні знати і вміти ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) виконувати ці процедури, які узагальнені в нормативних документах конкретного органу державної влади.

Зміст методів прийняття управлінських рішень, проілюстрованих на рис. 2.3, є типовим для прийняття стратегічних рішень. Рішення, що приймаються та реалізуються на інших рівнях, можуть характеризуватися дещо спрощеним процесом, залежно від рівня управління, на якому приймається рішення. Далі зміст процедур підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у Відділі буде описано більш детально на прикладі розробки Програми. ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))

Програма розширення площ насаджень та виробництва плодово-ягідної продукції в Дніпропетровській області на 2011-2015 роки (далі - Програма). ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))

Процес підготовки управлінського рішення складається з таких етапів

1 етап діагностики проблеми передбачає визначення та аналіз стану системи, дослідження проблемної ситуації. Поточний стан системи управління дозволяє керівництву та працівникам виявити проблеми та сформулювати цілі для забезпечення максимально ефективного функціонування системи.



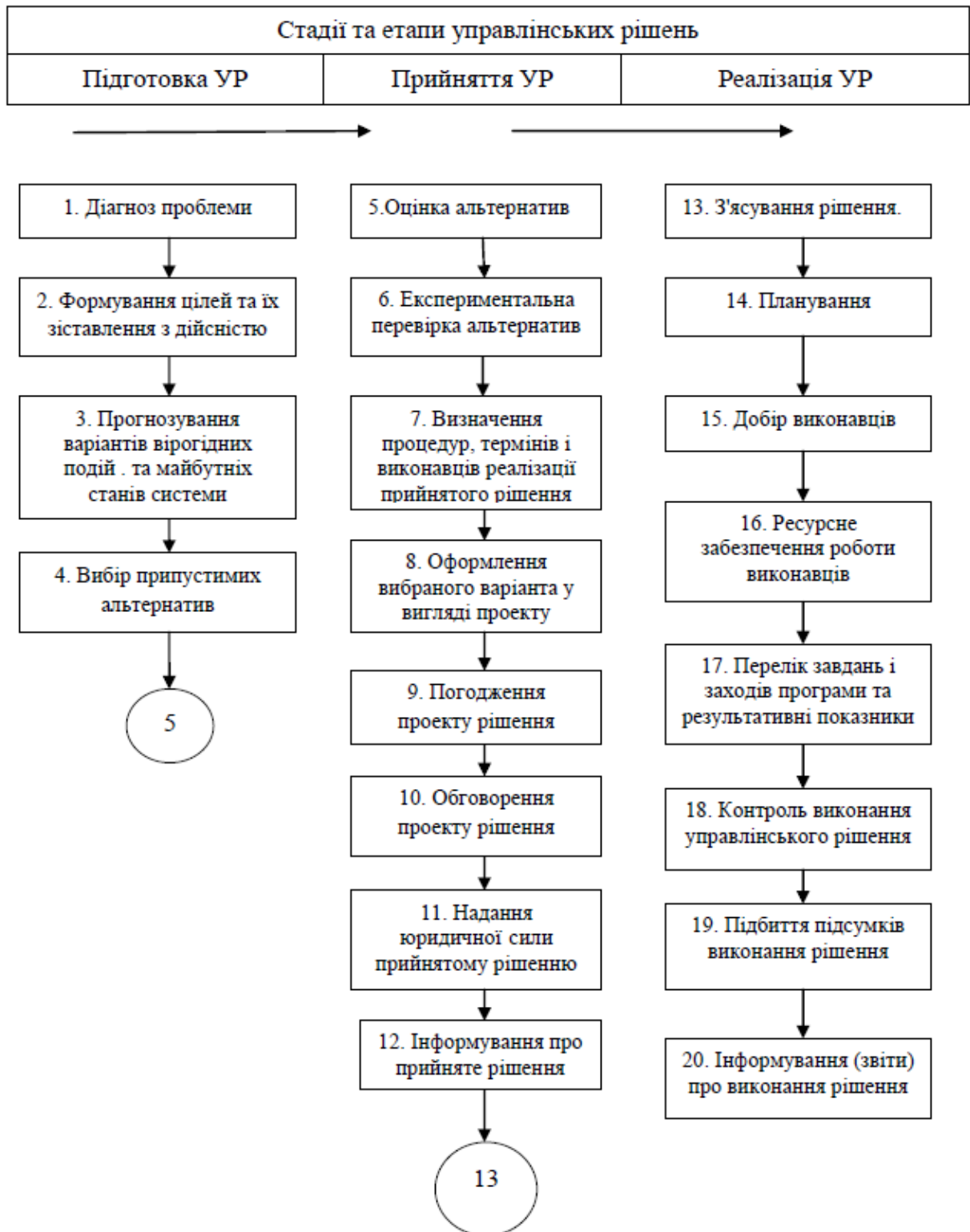


Рис.2.3. Етапи технології формування управлінських рішень в департаменті

Відбір інформації, розрахунок аналізованих показників, оцінка розрахованих показників, оцінка (dspace.wnu.edu.ua) фактичних показників, виявлення причин відхилень і встановлення залежностей всередині системи.

Програма була розроблена для вирішення наступних завдань Для забезпечення населення області плодами та ягодами відповідно до мінімальних норм споживання плодів та ягід необхідно щорічно виробляти 70 000 тонн (64 кг на душу населення).

На сьогоднішній день (dspace.wunu.edu.ua) в регіон було завезено 20 000 тонн фруктів та ягід, з них 18,5 000 тонн, або 28,6% від потреби, імпортовано.

Таким чином, можна побачити, що стратегічні напрямки для вирішення виявлених проблем (dspace.wunu.edu.ua) були визначені для подальшої постановки цілей.

Управління має бути проактивним, а не лише реактивним. Близько 50% нових проблем можна передбачити.

Кінцевим результатом першого етапу є визначення базових проблем, які необхідно вирішити в першу чергу, ранжування цих проблем та вибір стратегічного напрямку їх вирішення. (westudents.com.ua)

2 етап. Формування цілей та порівняння з реальністю. Ця фаза характеризується визначенням і постановкою цілей для вирішення (westudents.com.ua) основних проблем. На практиці використовуються різні методи формулювання цілей, починаючи від простого переліку (dspace.wunu.edu.ua) і закінчуючи побудовою дерева цілей із зазначенням пріоритетних ознак. Цілі повинні бути чітко сформульовані і мати кількісні характеристики для визначення їх досягнення.

При встановленні цілей необхідно враховувати всі реалістичні можливості їх досягнення. Нарешті, передбачувані цілі управлінського впливу повинні чітко відповідати вказівкам вищого органу управління і, що особливо важливо, законодавству.

Цілями Програми є:

- стабілізація та подальше нарощування виробництва плодово-ягідної продукції;

- насичення внутрішнього ринку продовольства. Насичення

внутрішнього продовольчого ринку конкурентоспроможною продукцією, нарощування експорту та повне забезпечення потреб населення у цій продукції відповідно до фізіологічних потреб;

- розширення виробництва екологічно чистої продукції шляхом переходу від індустріальних та хімічних до біологічних методів вирощування сільськогосподарських культур;

- інтенсивне господарювання шляхом удосконалення технології та організації виробництва на основі використання досягнень науки і передового досвіду;

- створення сприятливих умов для збільшення виробництва та переробки фруктів і ягід; впровадження нових високоврожайних сортів фруктів і ягід для подальшого підвищення врожайності та стимулювання інвестицій у виробництво;

- щорічне оновлення багаторічних насаджень.

На етапі прогнозування варіантів можливих подій та майбутніх умов функціонування системи визначається найбільш (dspace.wunu.edu.ua) повний набір варіантів (методів, засобів) досягнення поставлених цілей.

Ідентифікація проблеми, яку необхідно вирішити, пов'язана з розробкою управлінської гіпотези. Тобто припущення про необхідність і можливі засоби, способи та реалізацію будь-яких позитивних змін у системі (dspace.wunu.edu.ua) та її оточенні.

Для прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень необхідно уявляти собі майбутній стан системи, керованого об'єкта, явища (nni1.naiu.kiev.ua) чи процесу, що потребує відповідних прогнозів. Прогнози можуть бути зроблені для кожної з представлених управлінських гіпотез.

Основним напрямком розвитку садівництва в регіоні є послідовна інтенсифікація і спеціалізація, створення промислової бази продуктивних садів, закладка нових і реконструкція старих садів. Максимальні врожаї плодівих і ягідних культур можна отримати лише шляхом інтенсифікації виробництва, організації виробництва на основі використання наукових

результатів і передового досвіду, впровадження ресурсозберігаючих технологій у поєднанні з агротехнічними заходами, такими як внесення добрив, обробіток ґрунту, догляд за насадженнями (dspace.wunu.edu.ua) та боротьба зі шкідниками і хворобами.

3 етап. Вибір здійснених альтернатив - визначені альтернативи повинні розглядатися з урахуванням обмежень (ресурсних, правових, соціальних, моральних, етичних тощо). В принципі, вибір здійснюється за різними критеріями, кількість яких не обмежена. (dspace.wunu.edu.ua) Хоча їх кількість не обмежена, пріоритет надається критеріям, які гарантують максимальну ефективність і найвищу якість рішень.

Серед критеріїв оцінки пріоритетності тієї чи іншої технології при формуванні управлінських рішень департаменту вирішальну роль відіграють наступні: насиченість ринку продуктом, вплив на ефективність виробництва, можливості (dspace.wunu.edu.ua) ресурсозбереження та вплив на навколишнє середовище.

Очікується, що в період з 2011 по 2025 рік фермери всіх категорій в області посадять 5149 га, в тому числі 2833 га садів (dspace.wunu.edu.ua) сільськогосподарськими підприємствами та 2316 га господарствами населення.

За умови належного управління в майбутньому, реалізація Програми дозволить збільшити виробництво плодів та ягід (dspace.wunu.edu.ua) до 70,2 000 тонн у 2025 році, що задовольнить потреби регіону у плодово-ягідних продуктах харчування.

З метою заохочення населення області до закладання багаторічних плодово-ягідних насаджень Агентство щорічно здійснює оплату за рахунок коштів обласного бюджету розсадникам області відповідно до затвердженого погектарного нормативу витрат (наказ Міністерства аграрної політики України від 17 вересня 2010 року № 568), згідно з яким виплачується компенсація суб'єктам господарювання виноградарства, садівництва та хмелярства. Компенсують витрати, пов'язані із закупівлею садивного

матеріалу. Кошти виплачуються щомісяця за фактично висаджені саджанці.

У процесі прийняття управлінських рішень (dspace.wunu.edu.ua) використовується ряд спеціальних процедур, основною метою яких є створення найбільш сприятливих умов для вибору радою та посадовими особами цілей і норм, на яких ґрунтуються їхні рішення.

4 етап. Оцінка альтернатив - це можливість розглянути додаткові дані, які не були враховані системним аналітиком. Таким чином, спільне використання інтуїції, досвіду та аналітичних методів (аналіз проводиться експертами) дозволяє максимально врахувати всі аспекти (dspace.wunu.edu.ua) проблеми, яку необхідно вирішити. По суті, результати аналізу слід розглядати як різновид інформації в процесі прийняття рішень.

Залежно від характеру та специфіки поставленого завдання, для вибору варіантів (dspace.wunu.edu.ua) рішення можуть використовуватися різні критерії. Найпоширенішими критеріями є досяжність бажаного результату, економія коштів (економічні критерії), тривалість рішення та можливі негативні наслідки.

5 етап. Експериментальна перевірка альтернатив.

Обираючи певне рішення, орган управління не завжди може бути впевненим, що його реалізація не призведе до непередбачуваних небажаних наслідків. У таких випадках прорив може бути знайдений шляхом експериментальної перевірки рішення.

6 етап. На етапі визначення процедур, умов і виконавців прийняття рішення саме управлінське рішення поділяється на складові з конкретними часовими, кількісними та адресними критеріями.

7 етап. Формалізація обраних варіантів у вигляді проекту (dspace.wunu.edu.ua) нормативно-правового акта та попередня оцінка доцільності їх прийняття.

8 етап. Затвердження проекту рішення - розпорядженням регіонального виконавчого директора від 11.11.

Проект програми схвалено розпорядженням голови

облдержадміністрації від 2.11.2011 № 86 "Про проект Програми збільшення площ та нарощування виробництва плодів і ягід у Дніпропетровській області на 2011-2025 роки". Проект програми передбачає письмове погодження проекту рішення ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) керівниками структурних підрозділів адміністрації та прийняття його за основу проекту рішення повним складом органу управління.

9 етап. Розгляд проекту рішення відповідно до вимог Регламенту обласної ради Проект програми вноситься на розгляд чергової сесії. ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))

Як правило, проект рішення (регуляторного акту) вноситься на розгляд в одному варіанті. В ході обговорення вносяться різні пропозиції щодо його уточнення, доповнення або зміни. Якщо проект ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) регуляторного акту підготовлений якісно, такі уточнення та доповнення вносяться рідко і приймаються досить швидко. Якщо ж ні, то проект регуляторного акту викликає багато критики. Ухвалення зазвичай затягується. Його часто повертають на доопрацювання.

10 етап. Надання рішенням юридичної сили - на цьому етапі проект рішення перетворюється на рішення, якому надається юридична сила.

11 етап. Інформування про прийняте рішення - з метою створення належних умов для подальшої організації виконання рішення суб'єкт управління повинен вчасно вжити заходів щодо доведення його до виконавців.

Таким чином, етап прийняття управлінського рішення в ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) ланцюгу технічного менеджменту завершується оприлюдненням або доведенням рішення до виконавців та інших зацікавлених органів, а також доведенням до відома громадськості. Від своєчасності доведення залежить ефективність виконання рішення.

Складність і багатогранність управлінської діяльності директорату полягає в тому, що в процесі повсякденної роботи йому доводиться приймати 50-60 різних управлінських рішень у різних сферах діяльності, що вимагає

знання їх сутності та змісту.

### Процеси реалізації управлінських рішень.

Третім етапом у ланцюжку технічного менеджменту є реалізація управлінських рішень. Про важливість управлінських рішень судять не стільки за (dspace.wunu.edu.ua) їх фактичними результатами, тобто фактичними змінами в керованій підсистемі, скільки за їх управлінською концепцією (що також надзвичайно важливо). Аналіз управлінської практики показує, що однією з найважливіших причин цього факту є відсутність раціональних технологій реалізації управлінських рішень.

Процес реалізації управлінських рішень залежить від типу рішення, рівня управління, складу підрозділів, які беруть участь у реалізації рішення, а також від того, чи це рішення самого підприємства, чи вищого суб'єкта управління (dspace.wunu.edu.ua) тощо.

На етапі уточнення управлінських рішень керівники відділів і підрозділів повинні в першу чергу визначити головну мету управлінського рішення в межах своїх повноважень і з урахуванням джерел (dspace.wunu.edu.ua) виконання поставлених перед ними завдань. Для цього слід використовувати різні форми і методи роз'яснення положень розпорядчого документа. Доцільно також вивчити інші документи з прийняття управлінських рішень, документи, що містять вказівки та (studfile.net) рекомендації з аналогічних або споріднених питань, навчальні та практичні посібники, наукові коментарі, статті тощо, а в разі потреби - залучити експертів та науковців. 20-21 березня 2013 року, (dspace.wunu.edu.ua) Державний департамент агропромислового розвитку, Подільський національний аграрно-технічний університет ім. Б. Хмельницького У співпраці з Буцацьким аграрним коледжем було організовано навчання з питань посадки садів, аналізу систем захисту плодкових та ягідних культур від шкідників та бур'янів, систем удобрення та стимуляторів росту рослин, а також догляду за багаторічними плодовими та ягідними насадженнями.

Планування - деталізація рішень та організаційних заходів.

На практиці планування організаційних заходів для реалізації управлінських рішень (dspace.wunu.edu.ua) може приймати різні форми. Вони включають традиційні письмові плани, плани-графіки, мережеві плани, стандартні плани (плани реалізації стандартних рішень, що приймаються на регулярній основі) та плани дій у надзвичайних ситуаціях. Керівник кожної організації самостійно приймає рішення про форму плану.

При виборі виконавця слід дотримуватися наступних правил:

- чітко розуміти посадові обов'язки виконавця;
- враховувати його індивідуальні особливості, знання та (dspace.wunu.edu.ua) навички;
- вимагається наявність необхідної кваліфікації, компетенцій та навичок.
- призначати працівників, які мають необхідну кваліфікацію, компетенцію та забезпечені відповідною інформацією, необхідною для виконання поставлених завдань;
- ключовим виконавцем повинен бути співробітник підрозділу, який володіє або виробляє основну частину інформації щодо рішення, яке має бути прийняте.

Відповідно до цілей і завдань, (dspace.wunu.edu.ua) що впливають з управлінських рішень, може виникнути потреба в уточненні або частковій зміні обов'язків керівних посад.

Ресурсне забезпечення роботи виконавчої дирекції є основою для успішної реалізації управлінських рішень. Для вирішення питань організаційного, правового, психологічного, інформаційного, матеріально-технічного, економічного, фінансового, медичного та інших видів забезпечення (залежно від характеру управлінського рішення) (dspace.wunu.edu.ua) керівнику митного органу необхідно чітко визначити конкретні завдання для відповідних структурних підрозділів та підпорядкованих йому підрозділів. На цьому етапі керівники всіх рівнів



повинні вирішити питання створення умов для успішної реалізації прийнятих рішень. Програма розвитку садівництва в сільськогосподарських підприємствах (Додаток 9) фінансується зі спеціального фонду державного бюджету, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 587 від 15 липня 2005 року "Про затвердження Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства" [78]. На фінансування програми розвитку садівництва в особистих селянських господарствах (dspace.wunu.edu.ua) з обласного бюджету заплановано 24531 тис. грн., яка реалізовуватиметься у три етапи: 2011-2015, 2016-2020 та 2021-2025 роки.

Перелік проблем/заходів програми та результативні показники.

Для подолання негативних тенденцій та забезпечення сталого розвитку галузі (dspace.wunu.edu.ua) необхідно вирішити основні виклики та заходи:

- удосконалити систему фінансової та правової підтримки галузі та привести її у відповідність до міжнародних стандартів;
- посилити інвестиційну політику, забезпечивши доступ виробників плодово-ягідної продукції до кредитних ресурсів на (dspace.wunu.edu.ua) вигідних умовах;
- зробити посадку плодово-ягідних садів зрозумілою для політиків;
- розширити мережу плодово-ягідних садів;
- закладання високоврожайних насаджень лише районованими вітчизняними та іноземними сортами;
- управління садивним матеріалом, посадкою та доглядом;
- дотримання агротехнічних вимог до вирощування плодово-ягідних культур;
- удосконалення систем зберігання та переробки плодів і ягід.

В результаті реалізації заходів Програми площа насаджень садів та ягідників усіма категоріями господарств збільшиться до 11,4 тис. га, а виробництво продукції зросте до 70,2 тис. тонн. Прогнози виробництва плодів та ягід у Дніпропетровській області наведені у додатках 10,

(dspace.wunu.edu.ua) 11 та 12.

Контроль за виконанням управлінських рішень означає перевірку якості управлінської діяльності шляхом зіставлення поставлених у нормативно-правових актах цілей щодо вирішення нагальних суспільних проблем з рівнем вирішення цих проблем та перевірки фактичних результатів цієї діяльності. Управлінський контроль дозволяє державним службовцям виявляти відхилення, помилки та недоліки, а також запобігати їм і шукати нові резерви та можливості.

Управлінський контроль використовується для спостереження за процесом реалізації управлінських рішень і виявлення наслідків впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Виявляючи відхилення в запланованих діях суб'єкта управління та їх причини, менеджмент визначає необхідні методи подальшої управлінської діяльності та сприяє розвитку різних форм її оптимізації. (dspace.wunu.edu.ua) Відповідальність за координацію та управління ходом реалізації Програми учасниками, а також взаємне інформування буде покладено на Державний департамент агропромислового розвитку та ДП "Тернопільдержродючість".

Підведення підсумків виконання рішень означає, що при підготовці до підведення підсумків виконання управлінських рішень керівник управління ретельно аналізує всю роботу з їх реалізації та кінцеві результати і порівнює їх з основними цілями і завданнями, що впливають з рішень та заходів, розроблених для їх виконання.

Рішення вважається виконаним, якщо ціль повністю досягнута. У Програмі наведено приклади виконання рішень у 2011-2013 роках (Додаток 13). Однак, оцінюючи роботу підлеглих, керівник цільового органу виконавчої влади (dspace.wunu.edu.ua) не повинен обмежуватися лише констатацією того, що цілі, визначені в рішенні, досягнуті. Необхідно визначити, чи був процес (dspace.wunu.edu.ua) досягнення цілей найкращим з можливих і чи відповідали шляхи та засоби досягнення цілей вимогам законодавства. Важливо проаналізувати прорахунки, помилки, успішні дії та

набутий досвід.

Існують різні форми підбиття підсумків виконання управлінських рішень: обговорення на нарадах, засіданнях колегії, видання наказів. При підведенні підсумків дуже важливо виявити кращих працівників, які мають бути заохочені, а також вирішити питання відповідальності персоналу, який з неповажних причин не впорався з поставленими перед ним завданнями.

Інформування (звітування) про виконання рішень означає своєчасне інформування керівника вищого органу про хід виконання рішень, що є необхідною умовою ефективного управління. По суті, така інформація є зворотним зв'язком, що дозволяє суб'єкту управління здійснювати управлінський вплив шляхом вироблення та прийняття управлінських рішень. Вимоги щодо подання звітів та надання інформації часто визначаються у рішеннях вищих органів влади: відповідно до наказу № 316 обласної державної адміністрації від 29 квітня 2011 року "Про організацію виконання Програми розширення та збільшення площ насаджень плодово-ягідних культур у Дніпропетровській області на 2011-2025 роки" Департамент агропромислового розвитку облдержадміністрації Директорат узагальнив інформацію та звіти районних державних адміністрацій.

У 2013 році в усіх категоріях господарств області було вирощено 583,4 га плодово-ягідних культур, у тому числі 410,6 га садів та 172,8 га ягідників.

На цьому методика формування управлінських рішень у досліджуваних кадастрових організаціях закінчується. Процес управління є ітеративним і повинен бути гнучким, коли в ході роботи виникають нові фактори або ситуації. Тому отримані результати переоцінюються, а іноді змінюються ідеї, на яких ґрунтуються рішення.

Таким чином, оскільки не існує і не може існувати ідеального, абсолютного управлінського рішення, управлінські рішення часто включають пропозиції, які не можуть бути підтвержені на практиці.

Добре обґрунтованим рішенням можна вважати таке, яке не відображає деталі окремих дій, але правильно ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) фіксує їх загальний напрямок і загальну тенденцію, залишаючи безпосередньому виконавцю свободу дій.

### 2.3. Аналітична оцінка ресурсного забезпечення формування управлінських рішень в межах Департаменту розвитку АПК ДОДА

Ресурси органів виконавчої влади як необхідне і складне явище ще недостатньо системно вивчені ні в науці державного управління, ні на практиці.

Ресурси органів виконавчої влади - це всі засоби, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) способи і блага, володіння і використання яких збільшує можливості і потенціал управлінського впливу.

Ресурсне забезпечення досліджуваних органів виконавчої влади є не стільки використовуваним, скільки потенційним засобом прийняття управлінських рішень, тобто засобом, який може бути використаний, але ще не використовується або використовується недостатньо. Ресурсами влади можуть бути ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) вільно доступні предмети, що мають значну цінність для суб'єкта, наприклад, споживчі товари або гроші; інструменти, здатні впливати на внутрішній світ суб'єкта та мотиви його дій, наприклад, преса, радіо, телебачення або мистецтво; або інструменти, здатні відбирати певні цінності, в тому числі ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) й життя, наприклад, каральні органи або зброя. Можуть бути.

Адміністративні ресурси - це ресурси, які використовуються суб'єктом управління (носієм влади) для забезпечення керованості інших учасників управлінських відносин (об'єктів влади ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) та управління). Найважливішими з цієї групи ресурсів є людські ресурси публічної влади та управління. Важливість владних ресурсів розкривається теорією "соціального обміну", згідно з якою влада, а отже, і державне управління, ґрунтується на

нерівномірному розподілі обмежених ресурсів. Ті, хто не має ресурсів, отримують їх в обмін на виконання наказів та інструкцій своїх керівників. Розподіл і перерозподіл суспільних ресурсів відбувається в адміністративному процесі.

Основним джерелом прийняття управлінських рішень є державні ресурси, які забезпечують доступ до інших категорій ресурсів, а саме розподіл заохочувальних, примусових та регуляторних ресурсів.

Залежно від основних сфер життєдіяльності суспільства виділяють економічні, соціальні, духовні та інформаційні ресурси влади.

Специфічним демографічним ресурсом політичної влади є самі люди. Люди є універсальним владним ресурсом, оскільки вони генерують інші ресурси. Дуже важливим є також кадровий потенціал політичної влади, який складають люди, що перебувають при владі.

Використання ресурсів адміністративної влади перетворює її із влади, що дозволяє, на реальну владу, яка проявляється у формі планування, керівництва, управління та контролю.

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що ресурсне забезпечення адміністративних органів - це сукупність можливостей (ресурсів), якими вони можуть розпоряджатися і використовувати для здійснення повноважень, наданих їм Конституцією та законодавством України.

Виходячи з цих повноважень, які є складовою правового статусу адміністративного органу, можна говорити про те, що адміністративний орган використовує різні ресурси для виконання своїх обов'язків. Основними з них, на нашу думку, є регулювання (нормотворчість через розпорядження), контроль, інституції та члени, персонал, бюджет та фінанси, інформація.

Ми хотіли б проаналізувати ресурсне забезпечення досліджуваних адміністративних органів і зосередитися на основних складових ресурсного забезпечення, необхідних для прийняття управлінських рішень.

З точки зору людських ресурсів, Департаменту розвитку АПК ДОДА

наразі налічує 50 працівників. Таким чином, основними елементами досліджуваної системи є директор, перший заступник директора, два заступники директора, три департаменти та сім відділів на чолі з начальником відділу, його заступником та головним спеціалістом. На рис.2.2 наведено схематичну модель одного з ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) департаментів досліджуваної виконавчої організації. Весь персонал відповідає кваліфікаційним вимогам і працює згідно з відповідними посадовими інструкціями.

Іншою кадровою складовою департаменту є кадровий резерв: ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 199 від 28 лютого 2001 року "Положення про формування кадрового резерву ([www.spfu.gov.ua](http://www.spfu.gov.ua)) державних службовців", кадровий резерв формується для заміщення та просування по службі державних службовців. ([dspace.univer.kharkov.ua](http://dspace.univer.kharkov.ua)) До кадрового резерву Департаменту зараховуються професійно підготовлені особи, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності та необхідний досвід роботи, (212.1.86.13) досягли успіхів у навчанні. Кадрові резервісти - це засіб, який дозволяє людям потрапити на посади державної служби ([dspace.univer.kharkov.ua](http://dspace.univer.kharkov.ua)) за спрощеною процедурою. Однак для тих, хто не перебуває у кадровому резерві, він лише надає певні переваги перед іншими і не позбавляє необхідності проходити конкурс: у 2012 році п'ять державних службовців, які вже перебували на державній службі, були підвищені по службі через кадровий резерв. Перебування в резерві накладає на особу певні обов'язки. Щоб стати резервістом, особа повинна написати, виконати та прозвітувати про виконання плану проходження служби у резерві. За даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2011 році потенціал офіцерів запасу використовувався не в повній мірі: зі 125 осіб, призначених на посади, лише одна особа була призначена з кадрового резерву; у 2011 році зі 169 осіб, призначених на керівні посади в органах місцевого самоврядування, 49 осіб (29% від загальної кількості призначених)

були призначені з кадрового резерву У 2012 році кадровий резерв на різні посади в місцевих державних адміністраціях становив 1 414 осіб, що на 8,9 % менше порівняно з попереднім роком, у тому числі на посади голів місцевих державних адміністрацій - 63 особи (4,5 % від загальної чисельності кадрового резерву). Вік резервістів у місцевих державних адміністраціях у 2012 році, Найбільш поширеними віковими групами залишаються наступні.

Група віком 41-50 років становить 577 осіб, або 40,8% від загальної кількості (у 2011 році - 665 осіб, 43,2%); кількість осіб, які перебувають на обліку у (old.univer.km.ua) кадровому резерві віком до 30 років, залишається стабільною - 37 осіб, або 2,6% від загальної кількості (у 2011 році - 32 особи, 2,1%). Водночас кількість працівників у віці від 56 до 60 років зросла до 126 (dspace.wunu.edu.ua) осіб, що становить 8,9% від загальної кількості (2011 рік: 76 осіб, 4,9%).

Відповідно до форми 9-ДС "Звіт про кількісний та якісний склад керівних кадрів і спеціалістів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування", склад державних службовців в досліджуваних адміністративних органах можна проаналізувати за посадами, освітою, стажем державної служби, віком, статтю, кількістю прийнятих на (dspace.wunu.edu.ua) службу, у тому числі за результатами конкурсного відбору та стажування, кількістю працівників, які звільнилися зі служби, та кількістю працівників, які підвищили кваліфікацію.

Відповідно до вікового розподілу державних службовців, наразі зростає кількість молодих кадрів з невеликим досвідом роботи в секторі.

Спостерігається тенденція до збільшення кількості вакантних посад, що, безумовно, негативно впливає на якість управлінських рішень, оскільки обсяг обов'язків державних службовців в управлінні збільшився, а матеріальні та економічні стимули для заохочення до роботи не врегульовані.

Важливим питанням ресурсного забезпечення досліджуваних адміністративних органів є матеріально-економічне забезпечення. Для

забезпечення діяльності адміністративних органів за ними закріплюється державне майно на праві оперативного управління: (dspace.wunu.edu.ua) будівлі, споруди, земельні ділянки, транспортні засоби, меблі та інше обладнання, телефони, оргтехніка та інше майно. Президент України та Кабінет Міністрів України вжили низку організаційно-правових заходів, спрямованих на економію коштів державного бюджету, мінімізацію бюджетних витрат на будівництво та утримання відповідних об'єктів (dspace.wunu.edu.ua) та боротьбу з надмірним використанням державного майна. Зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України № 1399 від 26 грудня 2011 (dspace.wunu.edu.ua) року "Про встановлення обмежень щодо використання легкових автомобілів в органах виконавчої влади"[73] було затверджено обмеження щодо використання легкових автомобілів в органах виконавчої влади, а Департамент, відповідно до Наказу № 17 від 05 березня 2012 року "Про реалізацію легкових автомобілів", реалізував на аукціоні автомобілі ГАЗ-31110 та ВАЗ 21070 були продані через аукціон. Досліджувані адміністративні органи здійснювали видатки на придбання легкових автомобілів, а також на придбання та обслуговування мобільних телефонів лише за наявності дозволу Міністерства фінансів України.

Аналіз цих документів свідчить про наявність законодавчих заборон на зловживання матеріальними ресурсами та санкцій за порушення цих заборон. Крім того, реальні потреби органів влади (dspace.wunu.edu.ua) суттєво обмежені. Наприклад, згідно з чинною постановою про ліміти, Управління має від одного до двох транспортних засобів на підрозділ. (Керівництво Управління складається з директора, першого заступника директора та двох заступників директора). Через специфіку роботи цих двох автомобілів часто не вистачає. Без абсолютних заходів щодо скорочення кількості посад заступників (у випадку таких посад, як начальник відділу або начальник управління), існують обмеження з точки зору ресурсів, необхідних для виконання роботи.

Варто згадати про фінансові ресурси досліджуваних адміністративних



органів, які, як правило, фінансуються з державного бюджету і на практиці складаються з двох основних напрямків: ресурси на утримання самих органів та ресурси на виплату заробітної плати персоналу (в тому числі державним службовцям), який працює в досліджуваних органах. 2013 рік, Тернопільська обласна державна адміністрація, Департамент агропромислового розвитку (vo.uu.edu.ua) працівникам виплачувалася щомісячна заробітна плата в розмірі 66925 грн. Департамент фінансується з Державного бюджету України. Граничну чисельність, фонд оплати праці та видатки на утримання департаменту визначає голова Дніпропетровської обласної державної адміністрації в межах виділених асигнувань.

Кошторис доходів і видатків, а також штатний розпис департаменту затверджується головою місцевої адміністрації після попереднього розгляду фінансовим управлінням Дніпропетровської місцевої адміністрації.

На функціонування досліджуваних управлінь негативно вплинуло скорочення видатків як на утримання органів влади, так і на заробітну плату. Наразі державні службовці в досліджуваних органах влади отримують лише гарантовану державою заробітну плату (посадовий оклад, надбавки за ранг та вислугу років) (rda.sharrayrada.gov.ua) і надбавки за високі досягнення у праці та виконання особливо важливих завдань, не кажучи вже про щомісячні премії, які також є частиною заробітної плати державних службовців. Непоодинокими є випадки, коли відповідний орган державної влади не в змозі виплатити навіть грошову компенсацію втраченого заробітку у зв'язку з підвищенням мінімальної заробітної плати.

На нашу думку, цю ситуацію можна було б виправити шляхом суттєвого скорочення чисельності персоналу, виходячи з реальних функцій органу влади, та визначення гарантованої частини заробітної плати на максимально можливому рівні.

Важливим аспектом ресурсного забезпечення досліджуваних органів влади є інформаційні ресурси. Потреба в таких ресурсах передбачена низкою законів, що регулюють діяльність органів державної влади. Відповідно до

законів України "Про доступ до публічної інформації" ([hoshcha-rada.gov.ua](http://hoshcha-rada.gov.ua)) та "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", ([dspace.bsmu.edu.ua](http://dspace.bsmu.edu.ua)) проекти певних документів органів влади оприлюднюються на стендах, веб-сайтах та у ЗМІ. Більше того, відсутність такого оприлюднення є правовою підставою для скасування документа з відповідними правовими наслідками як незаконного. Конституція України та відповідне законодавство ставлять перед кожним органом влади такі вимоги, як офіційне оприлюднення ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) його нормативно-правових актів, які також реалізуються через інформаційні ресурси відповідних органів влади.

Інформаційне забезпечення досліджуваних органів влади - це сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і прийомів, що забезпечують ефективність прийняття управлінських рішень. У ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) практичному розумінні - це інформація та дані, покликані забезпечити зручність прийняття управлінських рішень у сфері діяльності суб'єкта управління, основними вимогами до яких є своєчасність і повнота інформації. ([nam.kiev.ua](http://nam.kiev.ua)) Навіть сьогодні норвезькі вчені К'єлл А. Нордстрем та Йонас

Риддерстрале (Kjell A. Nordström) і Йонас Риддерстрале (Jonas Ridderstrale), які стверджують: "Проблема більшості організацій ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) полягає не в тому, що їм не вистачає знань, а в тому, що вони не знають, що вони знають. Знання розкидані по всій організації, і ніхто не знає, скільки їх є, як і куди вони переміщуються, де ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) зберігаються або яким насправді є інтелектуальний потенціал компанії". ([nam.kiev.ua](http://nam.kiev.ua))

Окрім власних потоків інформаційних ресурсів, відомства опрацьовують інформацію, що надходить від ([diplomvkarmane.org.ua](http://diplomvkarmane.org.ua)) центральних та місцевих органів влади. На рис. 2.4 проілюстровано структуру зовнішнього потоку інформаційних ресурсів в управліннях агропромислового розвитку місцевих органів влади.

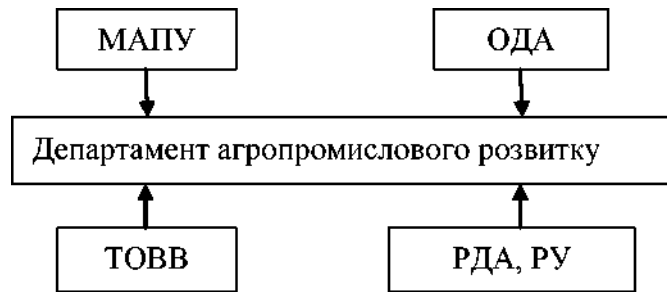


Рис. 2.6. Структурна схема зовнішніх потоків інформаційних ресурсів досліджуваного органу виконавчої влади

Тут Мінагрополітики - Міністерство аграрної політики та продовольства; ОДА - обласна державна адміністрація, включаючи розпорядження місцевих державних адміністрацій на основі постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України; (dspace.wunu.edu.ua) ОДУ - обласні департаменти, управління обласних державних адміністрацій; РДА; ДУ - обласна державна адміністрація, обласні департаменти та управління; потік інформаційних ресурсів Дніпропетровської обласної державної адміністрації.

Результати аналізу даних про інформаційні ресурси, наведені на рисунку 2.5.

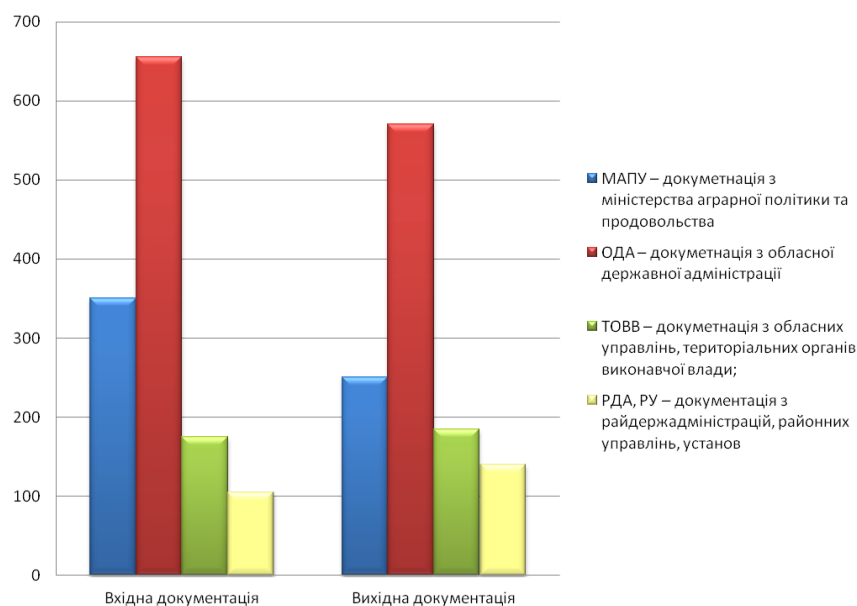


Рис. 2.5. Структурна схема зовнішніх потоків інформаційних ресурсів департаменту (dspace.wunu.edu.ua) розвитку АПК ДОДА за 2022 р.

Згідно з цією інформацією, співвідношення притоку та відтоку

інформаційних ресурсів є найвищим між досліджуваними органами влади та Міністерством аграрної політики та продовольства на національному рівні, а також між обласними органами влади, обласними державними адміністраціями та органами агропромислового розвитку на місцевому рівні. Цей аналіз було підготовлено на основі щоквартальних звітів до Колегії Державної адміністрації з питань агропромислового розвитку.

Це свідчить про те, що потік документів від суб'єкта управління до об'єкта управління є одностороннім, тобто Міністерство аграрної політики та продовольства - Департамент - обласна державна адміністрація - Департамент - обласна державна адміністрація.

При аналізі ресурсного забезпечення Департаменту доцільно визначити сильні та слабкі сторони організації, які характеризують внутрішнє середовище, дані SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін ресурсного забезпечення  
Департаменту розвитку АПК ДОДА

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинена система управління кадровими ресурсами;</li> <li>• Високий рівень професійної компетентності керівників;</li> <li>• Розвинута мережа;</li> <li>• Науково-методичне забезпечення;</li> <li>• Співпраця з іншими департаментами;</li> <li>• Позитивний імідж на рівні регіону;</li> <li>• Кількість держслужбовців;</li> <li>• Інноваційні методики, напрацювання;</li> <li>• Мотивація працівників;</li> </ul>	3  3 2 2 3 3 3 2 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька оплата праці;</li> <li>• Плинність кадрів;</li> <li>• Надостатня кількість кваліфікованих працівників в районних управліннях;</li> <li>• Перевантаження напрямками;</li> <li>• Дублювання функцій або їх підміна;</li> <li>• Декларативний рівень державних програм, низький рівень їх фінансування;</li> <li>• Підвищення кваліфікації державних службовців;</li> <li>• Наявність вакантних посад</li> </ul>	-3 -3  -2 -1 -1  -3 -2 -2
$\Sigma$	23	$\Sigma$	17

Незважаючи на високу кваліфікацію працівників, досліджувані організації мають вдале розташування і можуть залучити велику кількість кандидатів на вакантні посади, з яких вони можуть обрати найкращих. Тому, розробляючи стратегію управління людськими ресурсами, керівництву варто передбачити підвищення кваліфікації державних службовців та інші заходи для професійного розвитку працівників.

Ресурсне забезпечення формування управлінських рішень відбувається паралельно з визначенням цілей органу влади. Без належного ресурсного забезпечення управлінські рішення не можуть бути реалізовані. Тому система ресурсного забезпечення досліджуваних органів влади повинна постійно вдосконалюватися, вчасно вирішуватися невідповідності між кадровим потенціалом та оперативно і раціонально використовуватися інформаційні ресурси.

На основі емпіричних досліджень, проведених у досліджуваних національних організаціях, можна стверджувати, що

Сформульовані та прийняті управлінські рішення є обов'язковими для виконання підпорядкованими організаціями, ґрунтуються на нормативно-правовій базі, зазвичай підтримуються державними ресурсами, часто мають високий рівень ризику, зазвичай базуються на стандартизованих процедурах підготовки та документуються;

Управлінські рішення охоплюють такі сфери, як управління безпечністю харчових продуктів, ветеринарна медицина, фітосанітарна безпека, захист прав споживачів, людські ресурси, організаційне та фінансове забезпечення, реєстрація сільськогосподарської техніки, контроль за регульованими цінами, запобігання корупції, санітарно-епідеміологічні операції. Загалом, їхня діяльність належним чином організована та регламентована,

Основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, перевірки, відбір зразків продукції, контрольні перевірки в критичних точках, оголошення (dspace.wunu.edu.ua) та зняття карантину, аналіз ризиків, контроль за епідеміями) та матеріально-технічні (діловодство, фінансові звіти, аналітичні документи, довідки, документи, що підтверджують реєстрацію, перереєстрацію та зняття з обліку сільськогосподарської техніки, акти перевірок тощо).

Для прийняття управлінських рішень фахівці управління співпрацюють з іншими адміністративними органами та беруть участь у роботі постійних комісій (рад, робочих груп) з питань санітарно-епідеміологічного благополуччя, фітосанітарної безпеки, захисту прав споживачів та прийняття програм боротьби зі шкідниками на рівні органів місцевого самоврядування (ОДА, РДА, ТГ). (dspace.wunu.edu.ua) Таким чином, у роботі досліджуваних державних органів переважають адміністративно-організаційні рішення, пов'язані з тактичними та оперативними завданнями, а при їх прийнятті

використовуються евристичні (інтуїтивні) та колективні методи. Тому алгоритми прийняття управлінських рішень, як правило, спрощені, з використанням різних методів аналізу та прогнозування, без розгляду альтернатив.

Тому алгоритми прийняття управлінських рішень, як правило, спрощені, з використанням різних методів аналізу та прогнозування, без урахування альтернатив.

Оскільки Департамент розвитку АПК ДОДА в Дніпропетровській області, як управлінська система, має складну та високодиверсифіковану організаційну структуру управління та функціонує в умовах системної взаємодії з активним зовнішнім середовищем, то використання інструментів стратегічного аналізу та SWOT-аналізу повинно займати особливе місце при прийнятті управлінських рішень. Інструмент SWOT-аналізу - це інструмент, який може бути використаний різними способами. На основі анкетування та використання методів SWOT-аналізу в цій роботі проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище функціональної діяльності досліджуваних громадських організацій та визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози при прийнятті управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕЖАХ ГУ ДПСС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛ. НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ

#### 3.1. Формування дерева цілей та визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл.

Результати оцінки функціональної діяльності (dspace.wunu.edu.ua) досліджуваних державних органів надають релевантну інформацію щодо їх спроможності формувати, реалізовувати та забезпечувати виконання управлінських рішень. У зв'язку з темою випускної кваліфікаційної роботи важливо сформулювати стратегічні пріоритети вдосконалення роботи Головного управління ДФС у Дніпропетровській області з урахуванням місії та цілей цієї організації. Іншими словами, дослідження має бути (dspace.wunu.edu.ua) зосереджене на практичних аспектах роботи Державного агентства.

Водночас, доцільно враховувати динамічні зміни у зовнішньому середовищі досліджуваної державної організації та фактори, що впливають на успішність вирішення проблем, з якими вона стикається. Тому важливо не лише виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для функціонування досліджуваної державної установи, але й оцінити ступінь ймовірності та важливості останніх. Для цього ми вважаємо за доцільне використати SPACE-аналіз, який поєднує в собі відповідні елементи та може бути оцінений за наступною методикою. Це дозволило нам побудувати матрицю SWOT-аналізу в розрізі "можливостей" і "загроз" та проранжувати фактори можливостей і загроз за ступенем їх важливості за допомогою методу експертних оцінок (табл. 3.1 і 3.2).

Мета SWOT-аналізу подвійна: відійти від інтуїтивного прийняття



рішень та забезпечити об'єктивізацію вибору стратегічних пріоритетів у процесі подальшого впровадження алгоритмів застосування аналізу середовища організації в процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1.

Результати експертної оцінки важливості факторів можливості ГУ  
(dspace.wunu.edu.ua) ДПСС у Дніпропетровській області

Фактор	К <sub>vmi</sub> за оцінками експертів										К <sub>vms</sub>	№ У рейтингу	
	К <sub>vm1</sub>	К <sub>vm2</sub>	К <sub>vm3</sub>	К <sub>vm4</sub>	К <sub>vm5</sub>	К <sub>vm6</sub>	К <sub>vm7</sub>	К <sub>vm8</sub>	К <sub>vm9</sub>	К <sub>vm10</sub>			К <sub>vm11</sub>
1. Збільшення фінансування реалізації цільових програм за рахунок долучення механізму ДНІ 1	3,0	5,0	4,0	6,0	7,0	4,0	6,0	5,0	4,0	2,0	5,0	4,6	9
2. Збільшення обсягів фінансування управлінських рішень за рахунок міжнародних грантів	4,0	7,0	3,0	6,0	6,0	7,0	5,0	4,0	5,0	7,0	5,0	5,7	5
3. Імплементация новітніх технологій прийняття управлінських рішень	7,0	7,0	8,0	7,0	6,0	5,0	5,0	4,0	7,0	6,0	7,0	6,3	3
4. Підвищення іміджу Держпродспоживслужби	5,0	5,0	4,0	6,0	7,0	5,0	5,0	6,0	5,0	4,0	7,0	5,5	6
5. Новий перехід на електронні носії документування робіт і послуг	6,0	6,0	6,0	3,0	6,0	7,0	5,0	4,0	3,0	4,0	6,0	5,1	7
6. Нові комунікації з споживачами товарів і послуг, з суб'єктами господарювання	8,0	6,0	9,0	4,0	2,0	5,0	6,0	6,0	7,0	3,0	8,0	5,8	4
7. Удосконалення співпраці з іншими державними органами, з громадськими організаціями, обміну досвідом та даними.	7,0	3,0	3,0	6,0	7,0	3,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8	8
8. Вдосконалення системи професійного зростання персоналу	5,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	6,0	7,0	7,2	1
9. Використання можливостей зарубіжного стажування в аналогічних державних органах	4,0	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0	7,0	8,0	7,0	6,0	9,0	6,4	2

К<sub>vmi</sub> - коефіцієнти відносної важливості фактору можливостей, прийняті в параметрах від 0 до 10 балів;

К<sub>vms</sub> - середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

Таблиця 3.3.

Результати експертної оцінки важливості факторів загроз ГУ ДПСС у  
Дніпропетровській області (library.econom.zp.ua)

Фактор	Kvzi за оцінками експертів											Kvzs	№ у рейтингу
	Kvz1	Kvz2	Kvz3	Kvz4	Kvz5	Kvz6	Kvz7	Kvz8	Kvz9	Kvz10	Kvz11		
1. Зменшення фінансування реалізації цільових програм	9,0	6,0	6,0	7,0	3,0	7,0	6,0	6,0	8,0	5,0	5,0	6,6	2
2. Заходи з реорганізації з метою оптимізації структури	3,0	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	6,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,6	6
3. Слабкі зрушення щодо переходу на електронний документообіг	5,0	5,0	3,0	4,0	6,0	5,0	4,0	6,0	4,0	5,0	6,0	5,2	4
4. Технологічні зміни в галузях управлінського впливу, до яких не готовий апарат управління	4,0	3,0	7,0	4,0	5,0	3,0	2,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,4	8
5. Можливе підвищення плинності кадрів через високе навантаження в роботі	8,0	5,0	4,0	6,0	5,0	4,0	6,0	3,0	7,0	5,0	4,0	5,2	3
6. Збільшення кількості сегментів на ринку, що підлягають нагляду (контролю)	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	2,0	5,0	4,0	3,5	7
7. Відсутність позитивних змін в системі мотивації персоналу	7,0	6,0	5,0	5,0	6,0	7,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,3	3
8. Дискредитація державного органу в ЗМІ	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	6,0	3,0	4,3	5
9. Загроза втручання в роботу інформаційних систем	6,0	8,0	8,0	7,0	7,0	8,0	8,0	7,0	8,0	9,0	5,0	7,4	1

Kvzi - коефіцієнти відносної важливості фактору загроз, прийняті в параметрах від 0 до 10 балів;

Kvzs - середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

(library.econom.zp.ua)

Проведений аналіз середовища дозволяє визначити місію та цілі функціональної діяльності Держпродспоживслужби як організації. Ця місія звучить так: "Місія організації - це поняття, (library.econom.zp.ua) яке характеризує суспільне призначення в системі суспільного поділу праці. Побудова дерева цілей має базуватися на ключових компонентах, визначених у працях німецьких економістів Клауса (library.econom.zp.ua) Едмунда та Шеффера [32], які враховують особливості державних організацій.

Тому при виборі стратегічних пріоритетів функціональної діяльності з точки зору прийняття управлінських рішень управлінська структура обов'язково повинна враховувати такі цілі як основні

- Реалізація у своїй сфері завдань і функцій, визначених державною політикою (library.econom.zp.ua) системи Держпродспоживслужби України;
- Забезпечення задоволення вимог споживачів до управлінських рішень; та
- Забезпечення задоволення потреб персоналу;
- забезпечення мінімальних витрат на організацію процесу прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, (library.econom.zp.ua) враховуючи результати SWOT-та SPECE-аналізів, дерево цілей для вдосконалення управління процесами прийняття управлінських рішень Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпровській області на основі аналізу зовнішнього середовища може мати наступний вигляд (рис. 3.1).

нова модель прийняття управлінських (dspace.wunu.edu.ua) рішень (СЦ-1); нова модель комунікації з суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття управлінських рішень (СЦ-2); нова система мотивації персоналу (СЦ-3); комплексна електронна система щодо функціонування державних органів (СЦ-4), ефективна система управління витратами та ресурсами (СЦ-5).

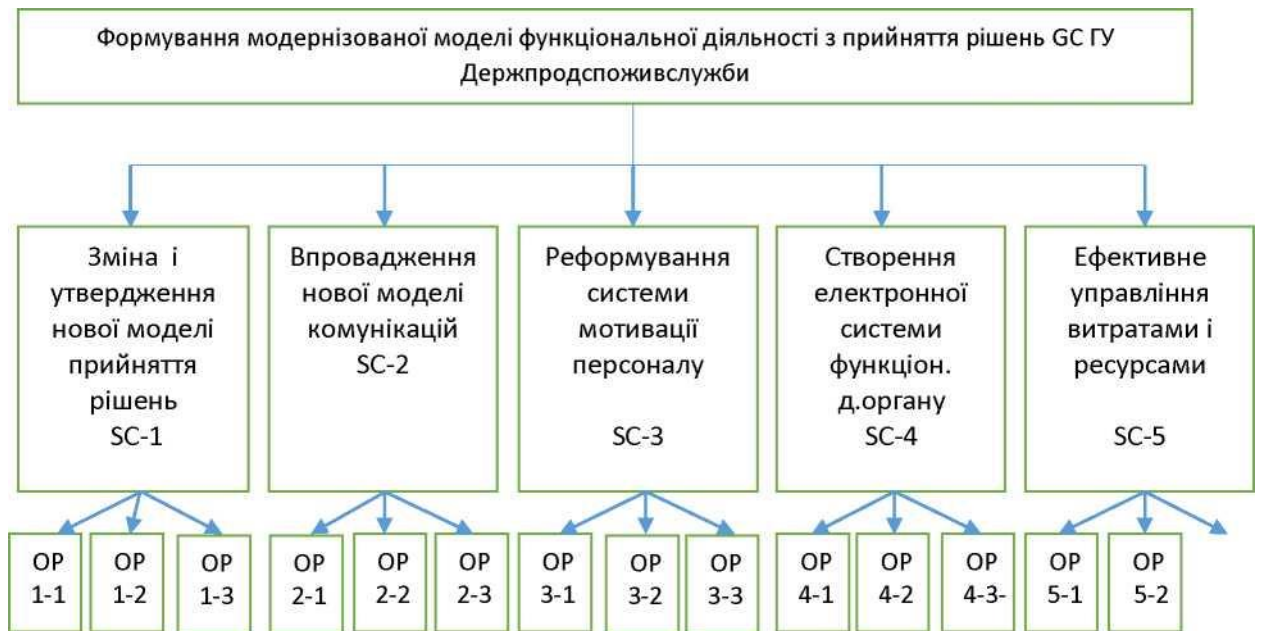


Рис.3.1. Дерево цілей формування модернізованої моделі функціональної діяльності з прийняття управлінських рішень в ГУ Держпродспоживслужби

Примітка: сформовано автором; GC - генеральна ціль; SC 1-5 - стратегічні цілі; OP 1-1 - OP 5-3 - оперативні цілі.

З огляду на сильні та слабкі сторони функціональної діяльності ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) досліджуваної національної інституції, управлінські рішення мають враховувати можливості та загрози, посилюючи сильні сторони та усуваючи слабкі. Таким чином, досягнення стратегічної цілі СЦ-1 можливе через

1) впровадження елементів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, у практику функціональної діяльності для формування та прийняття управлінських рішень ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) (ОД, 1-1)

2) розширення співпраці з міськими та районними органами влади, бюджетними установами, підприємствами та міжнародними організаціями в умовах збільшення фінансової спроможності (ОП, 1-2); та

3) використання методів прогнозування можливих наслідків управлінських рішень та моделювання альтернатив (ОП, 1-3).

Щодо другого стратегічного пріоритету (стратегічна ціль СЦ-2), то поширення практики моніторингу результатів управлінських рішень спільно

з суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами (ОР, 2-1); оптимізація логістики інформаційних потоків, (dspace.wunu.edu.ua) процесу вироблення управлінських рішень та моніторингу їх виконання між працівниками структурних підрозділів у процесі вироблення управлінських рішень та контролю за їх виконанням (ОП, 2-2), а також удосконалення ідентифікації та документування завдань (ОП, 2-3).

Виходячи з проблематики функціональної діяльності персоналу досліджуваних державних органів, важливим стратегічним пріоритетом має стати створення нової системи мотивації персоналу (dspace.wunu.edu.ua) (СЦ-3). У рамках стратегічної цілі СЦ-4 бажано розширити та модернізувати комп'ютерну базу апаратів державних органів та управлінь міст і адміністративних районів (ОД 4-1), повністю перевести документообіг на електронні носії (ОД 4-2) та запровадити системи електронної комунікації між структурними підрозділами (ОД 4-3). Щодо стратегічних цілей (СЦ-5), то це запровадження внутрішнього аудиту витрат (ПР, 5-1), розробка та впровадження стратегії управління ресурсами (ПР, 5-2) та модернізація і поповнення матеріально-технічної бази досліджуваних державних установ (ПР, 5-3).

3.2. Застосування методики діагностики організаційного потенціалу для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл.

Для досягнення високих результативних показників діяльності державної установи необхідна розробка заходів, спрямованих одночасно на формування якісного організаційного потенціалу, що задовольняє вимоги зовнішнього середовища та покращення організаційних, виробничих та соціально-економічних умов його реалізації під час розробки та реалізації управлінських рішень. Найчастіше з метою оцінки соціологічного забезпечення розподілу організаційних завдань у державні установи

застосовується прецедентний підхід. Процедура використання прецеденту в управлінні організацією має на увазі опис ситуації в сукупності із зазначенням дій, необхідних для вирішення наявної проблеми. Наповнення бази прецедентів, необхідної для вибору того чи іншого рішення, здійснюється або на основі апріорної інформації, яка базується на аналізі попереднього або запозиченого досвіду, або в процесі управління після отримання певних результатів. Слід зазначити, що застосування прецедентного підходу як метод діагностики потенціалу розподілу організаційних завдань викликає певні складнощі та його застосування більш доцільно при виборі оптимальних управлінських рішень, ніж при оцінці потенціалу. Так, використання цього методу передбачає виконання досить великого обсягу роботи, орієнтованої використання прецедентного підходу над поточному, а майбутньому періоді часу. Крім того, прецедентний аналіз дозволяє отримати точну модель розвитку подій тільки для об'єктів управління, що добре формалізуються, що щодо потенціалу установи є вкрай скрутним у зв'язку з використанням людського фактора у виробництві та необхідністю визначення не тільки реальних, а й перспективних можливостей і ресурсів. У практичній діяльності застосування аналізу на основі прецедентів є досить складним та трудомістким процесом, тому його доцільність необхідно обґрунтовувати для кожної конкретної установи.

Сучасна методика на основі VRIO-аналізу передбачає виділення основних показників, що характеризують кожну із складових соціально-економічного потенціалу прийняття управлінських рішень, з подальшою їхньою експертною оцінкою. Внаслідок такої оцінки показників за кількома критеріями робиться висновок про рівень конкурентоспроможності та адаптацію до змін соціально-економічного потенціалу установи. Дана методика дозволяє забезпечити експрес-діагностику як окремих складових, так і потенціалу в цілому. Водночас відсутність кількісних характеристик та обмеженість варіантів оцінки (так/ні) обумовлюють недостатньо об'єктивний характер висновків, що може спричинити низький рівень достовірності

результатів аналізу.

У роботах низки дослідників запропоновано методику оцінки розподілу організаційних завдань, яка базується на розрахунку окремих показників, що характеризують ту чи іншу його складову (інноваційний, маркетинговий, економічний потенціал) з подальшим їх зіставленням із допустимими значеннями. При цьому зведена оцінка наявного рівня потенціалу не здійснюється, що ускладнює процедуру порівняльного аналізу потенціалу установи та її конкурентів.

Відповідно до іншого підходу до діагностики, проводиться розрахунок узагальнюючого (інтегрального) показника рівня розвитку потенціалу установи з використанням оцінок одиничних показників щодо кожної його складової. Ця методика використовувалася у дослідженнях з метою оцінки інноваційного, інноваційно-інвестиційного, організаційного, стратегічного, виробничого потенціалу суб'єктів господарювання. Інтегральна оцінка, дозволяючи об'єднати різноманітні одиничні показники, водночас потребує значних трудових та тимчасових витрат, пов'язаних із необхідністю приведення до однорідності їх одиниць виміру, і може викликати певні труднощі для розуміння. До позитивних сторін цього виду оцінки можна віднести можливість його застосування щодо рейтингових досліджень рівня соціально-економічного потенціалу.

Слід зазначити, що існуючі в даний час методики та механізми оцінки дають можливість визначити як загальний рівень соціально-економічного потенціалу установи, так і рівень її окремих складових, встановити місце установи в конкурентному середовищі, виявити слабкі сторони потенціалу та на основі цієї інформації розробити коригувальні заходи, спрямовані на покращення результативних показників діяльності.

З метою визначення рівня узгодженості інтересів працівників та роботодавців рекомендується використовувати ще один показник: індекс розвитку соціального партнерства. Цей показник враховує ступінь задоволеності зацікавлених сторін рівнем розвитку та формами прояву

соціального партнерства. Для розрахунку даного показника пропонується використовувати бальні оцінки рівня розвитку соціального партнерства, отримані під час заповнення працівниками та топ-менеджерами установи розроблених у ході дослідження анкет. Рекомендовані анкети припускають оцінку респондентами переліку показників, що відображають інтереси працівників та власників установи за десятибальною шкалою. Підсумкова оцінка за результатами кожної анкети  $N_{раб}$  – підсумкова оцінка анкети, що заповнюється працівниками,  $M_{мен}$  – підсумкова оцінка анкети, що заповнюється керівниками) визначається як середнє геометричне бальних оцінок за всіма показниками:

$$\begin{aligned} N_{раб} &= \sqrt[n_1 \cdot n_2 \cdot n_3 \cdot n_4 \cdot n_5 \cdot n_6 \cdot n_7], \\ M_{мен} &= \sqrt[m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4 \cdot m_5 \cdot m_6 \cdot m_7], \end{aligned} \quad (3.1)$$

де  $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5, n_6, n_7$  – бальні оцінки за показниками, запропонованими в анкеті для заповнення працівниками;

$m_1, m_2, m_3, m_4, m_5, m_6, m_7$  – бальні оцінки за показниками, запропонованими в анкеті для заповнення топ-менеджерами.

На основі підсумкових оцінок анкет шляхом обчислення середньої геометричної розраховуються дві сукупні оцінки: одна з них визначається за анкетами працівників ( $N$ ), інша – в результаті обробки анкет топ-менеджерів ( $M$ ):

$$N = \sqrt[N_{раб1} \cdot N_{раб2} \cdot \dots \cdot N_{раби}], \quad (3.2)$$

де  $N_{раб1}, N_{раб2}, N_{раби}$  – підсумкова оцінка за наслідками заповнення відповідного номера анкети працівників;

$$M = \sqrt[M_{мен1} \cdot M_{мен2} \cdot \dots \cdot M_{менi}], \quad (3.3)$$



де  $M_{мен1}$ ,  $M_{мен2}$ ,  $M_{мені}$  – підсумкова оцінка за результатами заповнення відповідного номера анкети керівників.

Індекс розвитку соціального партнерства на підприємстві розраховується як середнє геометричне отриманих двох сукупних оцінок:

$$I_{СП} = \sqrt{N \cdot M}, \quad (3.4)$$

де  $N$  – сукупна оцінка рівня розвитку соціального партнерства за результатами всіх анкет, заповнених працівниками;

$M$  – сукупна оцінка рівня розвитку соціального партнерства за результатами всіх анкет, заповнених топ-менеджерами. Значення індексу розвитку соціального партнерства на підприємстві може змінюватись у межах від 1 до 10. При цьому значення показника, що прагне одиниці, свідчить про вкрай негативну ситуацію: на підприємстві відсутня ефективна система взаємодії зацікавлених сторін, що надає несприятливий вплив на його функціонування. У такому разі потрібна розробка та впровадження програм, спрямованих на розвиток соціального партнерства. При значенні показника, що прагне до десяти, можна зробити висновок про максимально злагоджену та ефективну взаємодію сторін, високий рівень взаємної лояльності та задоволеності від спільної діяльності. Подібна ситуація сприяє найуспішнішому функціонуванню установи.

Залежно від отриманого рівня показнику присвоюється від одного до трьох балів (незадовільний рівень – один бал, задовільний рівень – два бали, достатній рівень – три бали).

Висновки щодо стану як окремих складових, так і потенціалу установи загалом пропонується робити відповідно до наведеної шкали (табл. 3.4).

Показник результативності реалізації виробничої демократії розраховується як ставлення темпів зростання продуктивності праці до темпів розвитку виробничої демократії, вираженої чисельністю працівників, що у управлінні підприємством.



Таблиця 3.4

Характеристика рівнів соціологічного забезпечення вирішення проблем розподілу організаційних задач під час розробки та прийняття управлінських рішень у державних органах

Значення комплексної оцінки, бал	Рівень соціологічного забезпечення	Висновки щодо соціологічного забезпечення вирішення проблем розподілу організаційних завдань
1,0-1,29	Низький	Рівень характеризується незадовільними значеннями оцінюваних показників і свідчить про вкрай неефективне управління соціально-економічним потенціалом. Для підвищення рівня потрібна розробка термінових управлінських заходів
1,3-1,69	Нижче середнього	Показники стану соціально-економічного потенціалу характеризуються зниженим рівнем оцінки. Потенціал з таким рівнем можна вважати задовільним у короткостроковій перспективі. Збереження даного рівня потенціалу без своєчасних коригувальних впливів супроводжуватиметься подальшим зниженням
1,7-2,29	Середній	Рівень характеризується середніми значеннями показників, які можуть бути покращені внаслідок розробки ефективних управлінських заходів
2,3-2,69	Вище середнього	Показники стану соціально-економічного потенціалу мають досить високий рівень оцінки. Потенціал установи має деякі конкурентні переваги над ринком.
2,7-3,0	Високий	Максимально можливий рівень розвитку, що характеризується найбільш раціональними значеннями всіх показників та забезпечує значні переваги щодо потенціалу конкуруючих установ

Як наочний практичний приклад застосування запропонованої методики оцінювання наведено комплексну оцінку рівня розподілу організаційних завдань у ГУ ДПСС Дніпропетровської обл. питомої ваги працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Така ситуація зумовлена відсутністю фінансової спроможності проводити навчання працівників у спеціалізованих навчальних центрах.

Спостережена тенденція зниження рівня укомплектованості установи персоналом викликана впливом кадрів.

Також середній рівень має потенціал соціального партнерства. Основними проблемами у досягненні гармонізації інтересів заінтересованих сторін є неефективна реалізація виробничої демократії на підприємстві, а також недостатній ступінь задоволеності спільної діяльності працівників та власників.

Таким чином, на основі дослідження методичного інструментарію оцінки різних аспектів, представленого у працях вчених, у роботі

узагальнено та систематизовано показники, що характеризують рівень усіх складових розподілу організаційних завдань. Подана система показників оцінки адаптована до застосування у практичній діяльності, є доступною щодо розрахунків власними силами установи, орієнтована використання загальнодоступної статистичної інформації.

З метою зменшення трудових, тимчасових та фінансових витрат на проведення розрахунків, визначено мінімальну та достатню кількість показників експрес-оцінки, які водночас забезпечують об'єктивність висновків. Оцінку потенціалу соціального партнерства доповнено новими показниками, які дозволяють повніше охарактеризувати рівень його розвитку. Для запропонованих показників обґрунтовано критерії оцінки.

Система показників дозволяє визначити стан кожної із складових соціально-економічного потенціалу, внаслідок чого менеджери установи мають можливість розробити управлінські заходи з конкретних напрямків, які потребують поліпшення. Розроблена система показників є основою розробки методики комплексної оцінки рівня соціально-економічного потенціалу.

Проведене дослідження, що відображає економічний та соціальний аспекти реалізації потенціалу установ, дало можливість визначити найбільш проблемні складові розподілу організаційних завдань, що дозволило сформулювати конкретні пропозиції щодо забезпечення результативності управління цими процесами. У той же час, незважаючи на універсальність науково-практичних положень щодо забезпечення результативності розподілу організаційних завдань, вибір стратегічних пріоритетів має спиратися на специфіку діяльності кожної окремої установи, виходячи з актуальних для неї проблем. Ефективність процесу прогнозування можливих змін результативних показників забезпечується шляхом дотримання таких принципів як системність прогнозування, адекватність прогнозу, альтернативність прогнозування, обґрунтованість, спостережуваність. Так, дотримання принципу системності забезпечується побудовою прогнозу з

урахуванням системи моделей. На відповідність принципу адекватності вказують виявлені взаємозв'язки досліджуваних показників. Принцип альтернативності забезпечується шляхом дослідження результативних показників за різними моделями за різних взаємозв'язків факторних показників.

Реалізація принципу обґрунтованості знаходить своє відображення у проведеній оцінці достовірності використовуваних для прогнозу моделей. Принцип спостереження забезпечується достовірними та достатніми статистичними даними. Отже, виконаний у роботі прогноз значень показників результативності реалізації соціально-економічного потенціалу відповідає основним принципам, які його якість. Прогнозування змін результативних показників доцільно здійснювати відповідно до нормативними значеннями показників, що характеризують реалізацію економічного та соціального аспектів потенціалу, якими зазвичай приймаються найкращі досягнуті значення показників або найкращі значення в галузі. Водночас на особливу увагу заслуговує розвиток складової партнерства, оскільки його стан багато в чому визначає успіх установи.

Слід наголосити, що високий рівень розвитку соціального партнерства зумовлює поліпшення таких важливих аспектів діяльності установи як підвищення лояльності та стабілізація чисельності персоналу, мотивованість та підвищення особистої відповідальності працівників за результати праці, імідж установи. Насамперед, соціальне партнерство істотно підвищує значення трудових показників шляхом активізації процесу залучення персоналу до управління. Це, своєю чергою, є головною передумовою подолання труднощів і підвищення ефективності функціонування установи, оскільки будь-який аспект діяльності є похідною від праці людини. Важливою перевагою пріоритетності розвитку соціального партнерства є відсутність суттєвих витрат на впровадження запропонованих заходів та високий рівень їхньої результативності. У результаті проведеного анкетування нами було виділено основні проблеми соціальних відносин, які

потребують вирішення. За кожною з них ми пропонуємо комплекс заходів, який покликаний вирішити проблему та запобігти її виникненню надалі.

Таблиця 3.5

Комплексна оцінка рівня розподілу організаційних завдань під час розробки та реалізації управлінських рішень у ГУ ДПСС Дніпропетровської обл.

Складова потенціалу	Показник	Кількісна оцінка показників соціально-економічного потенціалу			Якісна оцінка показників потенціалу з урахуванням специфіки діяльності		Підсумкова оцінка показника, бал
		Розрахункове значення показника	Рівень показника відповідно до рекомендованих значень	Бали (за підсумком якісної оцінки)	Бали (за підсумком якісної оцінки)	Бали (за підсумком якісної оцінки)	
Трудовий	Рівень укомплектованості установи персоналом	0,63	середній	2	задовільний	2	2,0
	Коефіцієнт відповідності кваліфікації	0,63	середній	2	задовільний	2	2,0
	Питома вага працівників із вищою освітою	0,23	середній	2	достатній	3	2,45
	Питома вага робочих місць із несприятливими умовами праці (ir.kneu.edu.ua)	0,22	середній	2	задовільний	2	2,0
	Оцінка рівня трудового потенціалу (Середній)						2,1
Соціального партнерства	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,66	середній	2	достатній	3	2,45
	Показник результативності реалізації виробничої демократії	0,99	низький	1	задовільний	2	1,41
	Індекс розвитку соціального партнерства	4,8	середній	2	задовільний	2	2,0
	Оцінка рівня потенціалу соціального партнерства (середній)						1,90
Комплексна оцінка рівня соціологічного забезпечення розподілу організаційних завдань (середній)							1,73

Розглянемо проблеми у порядку значимості.

Невідповідність заробітної плати працівника його обов'язкам (або відчуття такої невідповідності) вирішується шляхом перегляду системи виплат. Будь-який висновок про те, чи достатній чи недостатній заробіток,

робиться на основі порівняння. Це порівняння може бути зовнішнім (наприклад, порівняти свою зарплату з тим, що обіцяють інші компанії на аналогічних вакансіях) та внутрішнім (порівняння рівня заробітної плати з колегами). У першому випадку керівництву має сенс здійснити аналогічне порівняння та, можливо, переглянути розмір заробітної плати. У другому випадку необхідно перейти або на повністю закриту систему, за якої за розголошення відомостей про рівень заробітку штрафують (ризик - зниження рівня працездатності через підозри, що тому, хто працює менше, платять більше), або на повністю прозору систему. Прозора система, або система «відкритих зарплат», передбачає, що всі «співробітники знають доходи один одного. У будь-якому випадку, потрібна зміна системи виплат, оскільки ця проблема є однією із двох основних.

Друга основна проблема – порушений процес комунікації у колективі між керівником та співробітниками. Як рішення можна запропонувати організацію командоутворення. Цей термін застосовується для позначення діапазону різних заходів для створення та підвищення ефективності роботи команди. Командоутворення покликане створювати групи фахівців різної спеціалізації, що перебувають у рівній позиції та відповідають за результати своєї роботи спільно. Для підвищення ефективності комунікації між керівником та співробітниками можна також організувати курси для керівників (якщо вони недосвідчені) або тренінги проти професійного вигорання (якщо керівник довго працює на одному місці).

Наступна за значимістю проблема – несправедливий поділ обов'язків серед співробітників. Якщо підприємство офіційно не дотримується нових стратегій у розвитку своїх співробітників (не передбачається поділ обов'язків «здібностей»), то найкращим рішенням проблеми в даному випадку буде перегляд посадових інструкцій та перерозподіл обов'язків з урахуванням цього перегляду. Якщо ж проблему виявлено на аналогічних посадах, то є сенс відправити на перекваліфікацію співробітника, який не справляється з роботою.

Відсутність можливості підвищення кваліфікації можна вирішити двома шляхами: відправляючи співробітників навчання в інші установи - освітні і виробничі, чи організовуючи навчання своєму виробництві методом наставництва.

Нестача різноманітності обов'язків, яку випробовують співробітники, можна регулювати в межах посади. Співробітникам, які страждають від браку різноманітності діяльності, можна доручати різні справи в рамках однієї посадової інструкції, а потім міняти їх місцями. Такий метод називається ротацією обов'язків. З іншого боку, можна організувати ротацію кадрів між підрозділами.

Крім вже запропонованого, можна порекомендувати керівництву ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл. найняти штатного психолога, який періодично проводитиме моніторинг психологічного клімату в колективі, або іноді повторювати проведене нами анкетування для уточнення результативності вжитих заходів.

3.3. Можливості впровадження інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл.

У процесі управління керівник державної установи приймає конкретні управлінські рішення, які впливають на внутрішню структуру організації ([eprints.library.odku.edu.ua](http://eprints.library.odku.edu.ua)) та координують її відносини з різними стейкхолдерами, які є споживачами послуг державної установи.

З метою підвищення ефективності формування та реалізації управлінських рішень з урахуванням інтересів багатьох стейкхолдерів, у тому числі громадян України, які звертаються до ГУДКСУ, бажано вдосконалити інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Головне управління Державної податкової служби у м. Дніпрі рекомендує використовувати програму документообігу "Глобус СТАРТ" "Глобус



СТАРТ" - це система електронного документообігу для малих і середніх підприємств та робочих груп. Система встановлюється за лічені хвилини та вирішує автоматизовані завдання для внутрішніх та вхідних документів. Вона забезпечує безпечне централізоване зберігання, швидке створення ([eprints.library.odeku.edu.ua](http://eprints.library.odeku.edu.ua)) шаблонів та електронне затвердження. Вона ідеально підходить для невеликих комерційних організацій, які беруть участь в інтенсивному обміні документами з клієнтами, постачальниками ([eprints.library.odeku.edu.ua](http://eprints.library.odeku.edu.ua)) та регуляторами ринку. Допомагає запобігти втраті документів, швидше реагувати на запити, економити час та зменшити вплив людського фактору. ([eprints.library.odeku.edu.ua](http://eprints.library.odeku.edu.ua))

Globus START включає наступні функції

- Реєстрація вхідних документів
- Розгляд та надання резолюцій
- Багатоступеневий розгляд
- Призначення виконавців
- Контроль виконання
- Створення документів за шаблоном
- Погодження за маршрутом
- Автоматична нумерація;
- Реєстрація вихідних документів
- Реєстрація внутрішніх документів
- Швидкий пошук та відбір за критеріями
- Підготовка відповідей на вхідні документи
- Довідники постачальників тощо
- Налаштування нових типів документів
- Додавання корисних полів до електронних документів
- Заміна полів в електронних документах на шаблони;
- Автоматичне введення шаблонів
- Поміщення у справу
- Автоматичне резервне копіювання;

- Підтримка MS Word та Open Office Writer.

Крім того, розробник програмного забезпечення пропонує додаткові платні функції:

Послуги зі встановлення системи;;

послуги з навчання користувачів; ; та

послугу з перенесення архівів документів до системи;

послуги технічної підтримки;

підключення додаткових користувачів (з 11-го користувача);

Міграція на попередні версії системи (globus direct, globus professional).

Послуги з оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності обміну інформацією.

Автоматизоване кадрове діловодство значно скорочує витрати, пов'язані з підбором та обліком персоналу. Це пов'язано з тим, що всі події, пов'язані з рухом персоналу, реєструються в системі. Керівники підрозділів матимуть прямий доступ до розробки кадрового плану організації. При цьому ([eprints.library.odku.edu.ua](http://eprints.library.odku.edu.ua)) значно скорочується час, який витрачається відділом кадрів на розгляд заявок на заміщення вакансій. Можливість інтеграції юридично значущого електронного документообігу в існуючі інформаційні системи та бізнес-процеси клієнтів може допомогти великим, середнім і малим підприємствам вивести свою діяльність на якісно новий рівень. Використання механізмів онлайн-обміну документами дає наступні переваги незалежність від географічних проблем, підвищення продуктивності фінансових і бухгалтерських служб та оптимізація бізнес-витрат.

Автоматизація також дає можливість миттєво розподіляти витрати за центрами фінансової відповідальності або статтями бюджету, аналізувати виконання бюджетів підрозділів ([eprints.library.odku.edu.ua](http://eprints.library.odku.edu.ua)) і приймати оперативні рішення, оцінювати ефективність діяльності в режимі онлайн і детально аналізувати конкретні, особливо важливі статті витрат [36].

З точки зору ефективності, автоматизація документообігу дає

компаніям значну економію коштів. Кількість паперових документів значно зменшується, що дозволяє мінімізувати витрати на витратні матеріали. Співробітники витрачають менше ([eprints.library.odetu.edu.ua](http://eprints.library.odetu.edu.ua)) часу на пошук потрібної інформації, створення стандартних документів з нуля та підготовку різноманітних звітів. Документи створюються та затверджуються набагато швидше, що, серед іншого, підвищує довіру партнерів. Система електронного документообігу дозволяє автоматизувати створення та затвердження всіх документів організації, надсилати та переглядати документи широкому колу співробітників, видавати накази та контролювати їх виконання, а також створювати добровільні бізнес-процеси для вирішення будь-якої організаційної задачі.

Система включає в себе ряд стандартних бізнес-процесів, які покривають більшість завдань автоматизації документообігу. Ці процеси дозволяють користувачам дуже швидко почати працювати з системою. На додаток до стандартних процесів, користувачі можуть розробляти власні процеси або за допомогою зручних інструментів, вбудованих в систему, вносити необхідні корективи в існуючі процеси. Будь-який бізнес-процес може бути запущений користувачем системи з відповідними повноваженнями. Крім того, система надає гнучкі можливості планування подій, дозволяючи користувачам заздалегідь встановлювати дати і частоту запуску певних процесів і сповіщень.

Система не тільки обробляє внутрішні документи організації, а й повністю автоматизує обробку вхідних і вихідних документів. Така автоматизація значно скорочує час обробки вхідних документів і спрощує процес обліку, роблячи весь процес від отримання вхідних документів до відправки вихідних документів повністю прозорим і керованим [12].

Однією з головних переваг автоматизації бізнес-процесів Головного управління ДФС у Дніпропетровській області за допомогою системи електронного документообігу є те, що вона дає змогу повністю контролювати виконання всіх робіт, які виконуються в організації. Окрім

термінів створення та затвердження документів, керівники можуть контролювати всі аспекти роботи своїх підлеглих. Це час, проведений підлеглим у системі, кількість виконаних завдань, час, необхідний для виконання завдань, кількість прострочених завдань і час прострочення. Уповноважені працівники отримують своєчасні сповіщення про те, що завдання може бути не виконано вчасно, що дозволяє їм зв'язатися з працівником, який затримує процес, і швидко вирішити потенційні проблеми. Крім того, в будь-який час можна буде отримати докладні звіти про хід виконання поточних організаційних завдань.

Впровадження системи докорінно змінить роботу головного офісу ДПА у Дніпропетровській області, зробить складні процеси простими та прозорими, покаже якість роботи кожного співробітника та дасть йому можливість оперативно впливати на всі процеси.

У Дніпропетровській обласній державній податковій адміністрації переважно використовується паперовий документообіг.

Основними перевагами електронного документообігу є

Централізоване, структуроване та організоване зберігання документів в електронному архіві;

скорочення витрат на друк, розсилку та зберігання паперових рахунків-фактур ([dspace.wunu.edu.ua](mailto:dspace.wunu.edu.ua))

Уніфіковані процедури створення та обробки документів (наприклад, реєстрація, затвердження); і

Скорочення часу, необхідного для доставки, реєстрації та затвердження документів; і

Прискорення підписання документів

Всі операції, пов'язані з документами, можна виконувати онлайн 24 години на добу, включаючи пошук, завантаження, друк, зіставлення, відхилення та відстеження руху документів;

Швидкий пошук документів

Аудит доступу користувачів до документів

Компанії з великою кількістю торгових партнерів і великим зовнішнім документообігом першими впроваджують електронний документообіг. Оскільки обмін електронними документами, в тому числі рахунками-фактурами, можливий лише за взаємною згодою сторін, можливість переходу на електронний документообіг слід спочатку обговорити зі звичними діловими партнерами. Особливу увагу слід приділити вибору постачальника послуг електронного документообігу, з яким укладається договір.

Вартість комп'ютерної техніки, необхідної для організації електронного документообігу визначатиметься вартістю 13 комп'ютерів для користувачів за ціною 25 000 грн. за комп'ютер. Тобто  $S_{кт} = 25000 * 13 = 325000$  грн.

Реалізація проекту включатиме такі витрати, як витрати на електроенергію - 320 грн./міс, витрати на послуги зв'язку (телефон, Інтернет) - 750 грн./міс, витрати на канцелярські товари - 1200 грн./міс (дані взяті з бухгалтерської документації підприємства). Разом, за 1 місяць інші витрати становитимуть 2270 грн. Загальний кошторис витрат за впровадження програми документообігу «Globus START» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат за використання програми документообігу «Globus START»

Найменування групи витрат	Вартість, грн.
Заробітна плата працівників	60000
Вартість ліцензій	48800
Технічна підтримка	12200
Навчання персоналу	47300
Комп'ютерна техніка	325000
Інші витрати:	2270
Загальний розмір витрат	495570

Так як в межах ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл. буде задіяно 12 користувачів, то необхідна покупка однієї серверної ліцензії і 12 ліцензій користувача, що складе 48800 грн.

Вартість технічної підтримки дорівнює 25% загальної вартості ліцензій, включає оновлення версій

Стех = 0,25 Сліц = 12200 грн.

Тоді загальна вартість ліцензій становитиме: 48800 + 12200 = 61000 грн.

Отже загальний обсяг витрат- Спроект = 495570 крб.

Необхідно навчити:

- користувач (очне навчання) – 12 осіб;
- системний адміністратор (очне навчання) – 1 особа.

Навчання загалом становитиме 47300 грн.

Сумарна економія для впровадженої програми документообігу "Globus START" може бути розрахована за формулою

$$E_c = E_{зп} + E_m,$$

де  $E_c$  – сумарна економія, грн.;  $E_{зп}$  – економія заробітної плати, грн.;

$E_m$  – економія матеріалів, грн.

У табл. 3.7 наведено норми часу виконання робіт для старого та нового варіанту організації системи електронного документообігу

Таблиця 3.7

### Норми часу виконання робіт

Показник	Умовні позначення	Одиниця виміру	Базовий варіант	Новий варіант
Річна трудомісткість операції з введення та коригування даних	<del>т<sub>вв</sub></del>	людино година	670	64
Річна трудомісткість операції з пошуку та обробки даних	<del>т<sub>пошук</sub></del>	людино година	834	118
Річна трудомісткість операції з оформлення та виведення даних	t <sub>оф</sub>	людино година	542	84
Разом			2046	266

Економія трудомісткості робіт визначається із табл.3.3.

$$t_{\text{ек}} = 2046 - 266 = 1780 \text{ год.}$$

Тоді економія на заробітній платі (при середній місячній зарплаті співробітників 16 840 грн.) складе 221 748 грн. ( $E_{зп}$ )

Економія матеріалів ( $E_m$ ) представляє економію паперу на друківани документи. За вартості одного аркуша 0,35 грн., економія на папір для 700 роздрукованих документів за рік складе (за витрат - двадцять чотири аркуші паперу на один документ) складе:

$$0,35 * 700 * 24 = 5880 \text{ грн.}$$

Сумарна економія після впровадження програми документообігу «Globus START» становитиме:

$$E_c = E_{зп} + E_m = 221748 + 5880 = 227628 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна зробити такі висновки:

- для вдосконалення процесу реалізації управлінських рішень у ГУ ДПСС у Дніпропетровській обл. рекомендується замінити існуючий паперовий документообіг на електронний, запровадити програму документообігу «Globus START».

- Globus START – система електронного документообігу для робочих груп. Дозволяє забезпечити їхнє надійне централізоване зберігання, швидке створення за шаблонами та узгодження в електронному вигляді. Ідеально підходить невеликим комерційним організаціям, залученим до інтенсивного обміну документами з клієнтами, постачальниками чи регуляторами ринку. Дозволяє уникнути втрат документів, забезпечити швидшу реакцію на запити, знизити витрати часу та знизити вплив «людського фактора».

- економія трудомісткості робіт після впровадження програми становитиме 1780 год., Економія витратних матеріалів - 5880 грн., Економія на заробітній платі - 221748 грн., Сумарна економія після впровадження програми документообігу «Globus START» складе 227 628 грн.

## Висновки до розділу 3

Результати, отримані в результаті оцінки функціональної діяльності досліджуваних державних органів, надають релевантну інформацію щодо їх спроможності формулювати, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. Стосовно теми кваліфікаційної роботи важливим є визначення стратегічних пріоритетів удосконалення роботи Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпровській області з урахуванням місії та цілей цієї організації. Проведений у цій роботі SWOT-аналіз має не лише інформативне, але й спрямовуюче значення у визначенні пріоритетів та системи дій для покращення функціональної діяльності Держпродспоживслужби.

У цьому контексті для оцінки ступеня та важливості сильних і слабких сторін, а також ймовірності виникнення аналогічних можливостей і загроз, з використанням експертних оцінок, було застосовано SPACE-аналіз. З метою уточнення місії та цілей Агентства було розроблено дерево цілей та визначено наступні стратегічні пріоритети:

- 1) Зміна та прийняття нової моделі прийняття рішень,
- 2) запровадження нової моделі комунікації з суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття управлінських рішень
- 3) запровадження повноцінної електронної системи функціонування державних органів; та
- 4) реформування системи мотивації персоналу
- 5) ефективне управління витратами та ресурсами.

Впровадження нового підходу до формування та прийняття управлінських рішень в системі Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпровській області, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, не тільки визначає цілі та стратегічні пріоритети функціональної діяльності, але й ([dSPACE.wunu.edu.ua](http://dSPACE.wunu.edu.ua))



результати управлінських рішень. Успішним також може бути чіткий опис результатів цієї діяльності та розробка їх операційного наповнення. Використовуючи нову модель проектування результатів діяльності (модель "збагачення"), автори розробили перелік змісту робіт щодо реалізації рішень з удосконалення організаційних процедур та ([dspace.wupn.edu.ua](http://dspace.wupn.edu.ua)) зменшення зовнішніх факторів загроз для функціонування досліджуваної державної установи.

З урахуванням наведених пропозицій підвищується об'єктивізація управлінських рішень та створюється відповідна інформаційна база не лише для їх прийняття, а й для фактичної реалізації елементів стратегічного аналізу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управлінська діяльність в органах державної влади забезпечується шляхом підготовки, (dspace.wunu.edu.ua) прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення є результатом інтелектуальної діяльності та продуктом різних рівнів управлінської діяльності. Управлінські рішення характеризуються різними ознаками (за характером цілей, причинами виникнення, характером процесу розробки, функціональним змістом та ієрархічним рівнем системи управління) та специфікою суб'єкта їх прийняття. Рішення з державного управління характеризуються високою результативністю, спрямованістю на вирішення загальнодержавних проблем, обов'язковістю виконання всіма органами влади, організаціями та підприємствами, а також високим ризиком невиконання.

Для характеристики цього типу процесу прийняття рішень важливо враховувати, що спосіб формулювання управлінських рішень та характер їх організаційного оформлення може бути нормативною ознакою. Зокрема, процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень має відбуватися у декілька етапів (етап підготовки управлінського рішення, етап прийняття та етап реалізації) і ґрунтуватися на наявності та оцінці альтернатив. (dspace.wunu.edu.ua) Прийняття управлінських рішень в органах державної влади (essuir.sumdu.edu.ua) вважається однією з її функцій. Важливим є вибір цілей, розробка альтернатив, порівняння альтернатив та вибір шляхів вирішення проблем.

Сучасні системи прийняття управлінських рішень в державному управлінні здебільшого ґрунтуються на традиційних підходах, (dspace.wunu.edu.ua) які фокусуються на тактичних цілях. Натомість невизначеності, які часто виникають, вимагають стратегічного аналізу, заснованого на дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища органу влади. У Розділі 1 представлено класифікацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тут також наведено їхні характеристики.

Аналіз зовнішнього середовища базується на використанні спеціальних методів дослідження, (dspace.wunu.edu.ua) таких як: PEST-аналіз, ABC-аналіз, просторовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів тощо. Аналіз внутрішнього середовища: функціональний аналіз, використання методів спостереження, анкетування тощо. Використовувані в комплексі, вони дозволяють підготувати аналітичну базу для прийняття (dspace.wunu.edu.ua) стратегічних управлінських рішень і забезпечують їх об'єктивність.

Емпіричне дослідження, проведене в Головному управлінні ДФС у Дніпропетровській області, показало, що

а) управлінські рішення, що розробляються та приймаються тут, є обов'язковими для виконання підпорядкованими організаціями, ґрунтуються на нормативно-правовій базі, зазвичай підтримуються державними ресурсами, часто (library.econom.zp.ua) пов'язані з високими ризиками, зазвичай базуються на стандартизованих процедурах підготовки та документуються;

б) управлінські рішення охоплюють сфери управління безпекою харчових продуктів, ветеринарної та фітосанітарної безпеки, захисту прав споживачів, людських ресурсів, організаційного та фінансового забезпечення, реєстрації сільськогосподарської техніки, контролю за регульованими цінами, запобігання корупції, санітарно-епідеміологічної роботи. Його праця загалом належним чином організована та регламентована,

в) (dspace.wunu.edu.ua) Основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, перевірки, (library.econom.zp.ua) відбір зразків продукції, контрольні перевірки в ключових точках, оголошення та зняття карантину, аналіз ризиків, контроль за епідеміями) та матеріально-технічні (діловодство, фінансові звіти, аналітичні документи, довідки, документи, що підтверджують реєстрацію, перереєстрацію та зняття з обліку сільськогосподарської техніки, (library.econom.zp.ua) акти перевірок тощо).

Для прийняття управлінських рішень фахівці управління співпрацюють

з іншими адміністративними органами та беруть участь у роботі постійних комісій (рад, робочих груп) на рівні органів місцевого самоврядування (ОДА, РДА, ТГ) з питань санітарно-епідеміологічної безпеки, фітосанітарної безпеки, захисту ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) прав споживачів та ухвалення програм боротьби зі шкідниками. Таким чином, у роботі досліджуваних державних органів переважають адміністративно-організаційні рішення, пов'язані з тактичними та оперативними завданнями, а при їх прийнятті використовуються евристичні (інтуїтивні) та колективні методи. Як наслідок, алгоритми прийняття управлінських рішень зазвичай є спрощеними, з використанням різних методів аналізу та прогнозування, без розгляду альтернатив, без урахування довгострокових наслідків, що є ризикованим.

Використання інструментів стратегічного аналізу та SWOT-аналізу повинно займати особливе місце при прийнятті управлінських рішень, ([library.econom.zp.ua](http://library.econom.zp.ua)) оскільки Департамент розвитку АПК ДОДА в Дніпровській області, як система управління, має складну та високодиверсифіковану організаційну структуру управління ([library.econom.zp.ua](http://library.econom.zp.ua)) і функціонує в умовах систематичної взаємодії з активним зовнішнім середовищем. Дослідження ґрунтувалося на анкетному опитуванні та інструменті SWOT-аналізу. На основі анкетування та використання методики SWOT-аналізу було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціональної діяльності досліджуваних громадських організацій при прийнятті управлінських рішень, виявлено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

Результати, отримані в результаті оцінки функціональної діяльності досліджуваних органів державної влади, надають релевантну інформацію щодо їх спроможності розробляти, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. З огляду на виявлені недоліки, важливим є визначення стратегічних пріоритетів Головного управління Держпродспоживслужби ([library.econom.zp.ua](http://library.econom.zp.ua)) в Дніпропетровській області з урахуванням місії та цілей цієї організації. Саме для цього в даній роботі було проведено SWOT-

аналіз та розроблено систему заходів, спрямованих на покращення функціональної діяльності Держпродспоживслужби.

У цьому контексті в дослідженні використано SPACE-аналіз для оцінки ступеня та важливості ймовірності прояву сильних і слабких сторін, можливостей і загроз за допомогою експертних оцінок. Для уточнення місії ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) та цілей Департаменту було розроблено дерево цілей та визначено наступні стратегічні пріоритети:

- 1) Зміна та впровадження нової моделі прийняття рішень
- 2) Впровадження нової моделі комунікації з ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття управлінських рішень
- 3) Створення повноцінної та комплексної електронної системи функціонування державних органів,
- 4) реформування системи мотивації персоналу
- 5) ефективне управління витратами та ресурсами.

Впровадження нового підходу до формування та прийняття управлінських рішень в системі ГУ Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, передбачає не лише визначення цілей та стратегічних пріоритетів функціональної діяльності, а й результатів цієї діяльності як ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) наслідку прийняття управлінських рішень. Успіху можна досягти, якщо чітко описати результати та спроектувати зміст роботи. Використовуючи нову модель проектування результатів діяльності (модель "збагачення"), автори розробили перелік змісту робіт для реалізації рішень щодо вдосконалення організаційних процедур та ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) зменшення зовнішніх факторів загроз для функціонування досліджуваної державної установи.

Враховуючи наведені вище пропозиції, можна підвищити об'єктивізацію управлінських рішень та створити відповідну інформаційну базу не лише для їх прийняття, а й для фактичного впровадження елементів

стратегічного управління.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч.посіб./В. Д.Бакуменко, П.І.Надолішній. – К.: Міленіум, 2003. – 256с.
2. Герберт А.С. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції/ Саймон А, Герберт А.; пер. з англ. – К.: АртЕК, 2001. – 392 с. С.1/ 3.
3. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник/А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенський, А.Ю.Васіна. – К.: Знання, 2009. – 582 с. – (Вища освіта ХХІ століття). ISBN 978-966-346-676-7 978-966-346-676-7.
4. Дерлоу Дж. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень /Дж.Дерлоу; пер. з англ. – К.: Наук.думка, 2001. – 242 с.
5. Калпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб.пособие .В.М.Калпаков. К.: МАУП, 2000. – 265с.
6. Литвак Б.Г. Управленческое решение. Б.Г. Литвак. -М.: Тандем: ЭКМОС, 1998. - 248с.
7. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г.Саймон и др.; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. -510 с.
8. Енциклопедія державного управління[Текст]:у 8 томах/-ред.кол.: Ю.В.Ковбасюк (голова) [та ін. ]; Національна академія державного управління при Президентіві України. – К.: НАДУ, 2011.
9. Енциклопедичний словник з державного управління/ уклад.: Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред.Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
10. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.посібник. / Ю.Подольчак.-Львів: Видавництво Львівської політехники, 2012.-400С.
11. Мельник А.Ф.Методологія наукових досліджень.Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Методологія наукових досліджень» для студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальностей 074 –«Публічне управління і адміністрування, 073 –«Менеджмент». 2017. 68

12. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч.посібник.-К.: ЦУЛ,2004.- 396 с.

13. Конституція України. Зі змінами, внесеними згідно із Законом від 8 грудня 2004 № 2222- IV //Відомості Верховної Ради України. – 2005. - №2.

14. Закон України « Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

15. Закон України « Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

16. Закон України « Про племінну справу у тваринництві» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

17. Закон України « Про молоко і молокопродукти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

18. Закон України «Про основні засади державного нагляду ( контролю) у сфері господарської діяльності» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

19. Закон України « Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти , корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

20.Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

21.Закон України « Про питну воду та питне водопостачання» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

22.Закон України « Про захист населення від інфекційних хвороб» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

23. «Основи законодавства про охорону здоров'я» URL: <http://org.ua/base/62/htm>

24. Постанова Кабінету міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1092 «Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2015-%D0%BF#Text>.



25. Положення про Головне управління Держпродспоживслужби у Волинській області. URL: [http://voldpss.gov.ua/files/file/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](http://voldpss.gov.ua/files/file/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf).
26. Положення про районне (міське) управління Держпродспоживслужби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
27. Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної влади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179/96#Text>.
28. Чопенко А. Регламентация прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади» URL: <http://www.dridu.dp.ua>.
29. Про доступ до публічної інформації: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
30. Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
31. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності /За ред. А.Ф.Мельник. ТНЕУ «Економічна думка», 2011, 320 с.
32. Клаус Эрдманн, Вольфган Шефер, Эрхард Мундхенке.Организационная структура правительства и структура управления. – K.V. Deckers Verlag, Heidelberg, 1996.- 106с.
33. Мельник А., Велешук С. Управління змістом робіт. Навчальний посібник / А.Ф.Мельник, С.С.Велешук. – Тернопіль: Економічна думка, 2015-262 с.
34. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ.2012.№1 (56) Том.4 с.81-85.
35. Mokin C.W. Technology transfer ord the university/ C.W.Mokin – Now.vork: Мосmilon Publiching Company.1990. – 329 p.
36. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю. , Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : Навч.посібник – Київ: ВД «Професіонал»

2006.- 464 с. 37. Полінець О.Контроль у державному управлінні: сутність види та форми його здійснення/О.Полінець// Вісник УАДУ.- 2000.№2.- С.74

38. Прийняття управлінських рішень : організаційно-психологічний аспект: навч.посіб./М.М.Білинська, Ю.В.Ковбасюк – К.: НАДУ, 2011 . – 232с.

39. Про основи національної безпеки України: Закон України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

40. Про управління об'єктами державної власності: Закон України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

41. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч.метод.посіб./уклад.: Нац.акад.держ.управ. при Президентові України; Ін-т підвищ.кваліфікації кер.кадрів, В.А.Гошовська, М.М. Газізов, О.З.Босак . – К.: НАДУ, 2010. – 88с.

42. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250с.

43. Истоки современной Японской системы управления // Теория и практика управления. – 2002. - №6.

44. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2005.- 632с.

45. Барвінський І.Особливості вироблення і прийняття управлінських рішень в процесі виконання місії органом виконавчої влади. Збірник «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 28 травня 2021 року.Тернопіль, ЗУНУ, с.

46.Барвінський І. Проектування продуктів діяльності і змісту робіт за результатами прийняття управлінських рішень. Матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту , публічного управління та персоналу. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». 25 листопада 2021 року, м.Тернопіль, ЗУНУ, 2021.