

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управлінські рішення в сучасному державному управлінні в Україні(на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування

Білоус Лідія Володимирівна

(прізвище ім'я та по-
батькові)

Керівник: Доцент, кандидат економічних наук

Приступа Микола Іванович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Заступник начальника управління-начальник відділу з питань праці Управління інспекційної діяльності у Хмельницькій області

Юнчик Леся Степанівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Управлінські рішення в сучасному державному управлінні в Україні»

Магістерська робота: 58 сторінок, 3 рисунка, 2 таблиці, 67 використаних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень в сфері державного управління на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Мета дослідження – визначення суті прийняття управлінських рішень в сфері державного управління. Проаналізувати процес прийняття управлінських рішень та визначити основні напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Методи дослідження: морфологічний аналіз – для обґрунтування змісту поняття управлінського рішення та уточнення поняття процесу розробки управлінського рішення; наукової абстракції, логічного, аналізу та синтезу, системного підходу – для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо основних напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; групування, порівняння, деталізації та формування таблиць – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень.

Проаналізовано процес прийняття управлінських рішень та контроль виконання повноважень на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці; визначено основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; розглянуто процес оцінювання прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, види управлінських рішень, державно-управлінське рішення, етапи управлінських рішень, моделі управлінських рішень, ефективність, контроль, SWOT - аналіз.

ANNOTATION

Topic on: «Management decisions in modern public administration in Ukraine»

Master Degree thesis consists of 71 pages, 3 figures, 2 tables, 66 references.

The subject of investigation is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of improving the effectiveness of the management decision-making system in the field of public administration on the example of the Central-Western interregional department of the State Service of Ukraine on Labor.

The aim of the work is determination of the essence of management decision-making in the field of public administration. To analyze the process of making management decisions and to determine the main areas of improvement of the process of making management decisions on the example of the Central-Western interregional department of the State Service of Ukraine on Labor.

The results are obtained with the following **research methods**: morphological analysis - to justify the content of the concept of a management decision and clarify the concept of the process of development of a management decision; scientific abstraction, logical, analysis and synthesis, systemic approach - to substantiate theoretical and practical recommendations regarding the main areas of increasing the efficiency of management decision-making; grouping, comparison, detailing and formation of tables - for a visual presentation of the results of theoretical and practical research.

The process of management decision-making and control of the execution of powers was analyzed on the example of the Central-Western interregional department the State Service of Ukraine on Labor; the main directions of improving the efficiency of management decision-making have been determined; the evaluation process of management decision-making has been considered.

Key words: management decision, types of management decisions, state-management decision, stages of management decisions, models of management decisions, efficiency, control, SWOT - analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	9
1.1. Сутність та значення управлінських рішень в сучасному державному управлінні.....	9
1.2. Етапи та моделі прийняття управлінських рішень в сучасному державному управлінні.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОМУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ.....	21
2.1. Організаційно-управлінська характеристика.....	21
2.2. Аналіз процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОМУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ.....	42
3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.....	42
3.2. Використання сучасних інструментів контролю реалізації управлінських рішень.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Розробка та прийняття управлінських рішень є одним із найважливіших процесів діяльності державної установи, що охоплює всю її управлінську діяльність. Якість – це одна з основних характеристик управлінського рішення. Саме результативність і ефективність прийнятих управлінських рішень визначають переваги державної установи та перспективи її подальшого розвитку. Цим зумовлюється актуальність проблем, які пов'язані з дослідженням теоретичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень, конкретизацією їх поетапної розробки та вдосконалення в державній установі.

Управлінські рішення займають основне місце у діяльності кожного керівника. Процес ухвалення управлінських рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Управлінське рішення виконує в процесі управління основну роль – воно необхідне для реалізації всіх управлінських функцій. Ефективне управління державною установою стало неможливим без уміння ухвалювати правильні та дієві управлінські рішення.

Наука про управління прагне підвищити ефективність діяльності установ шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних ситуаціях. Розуміння суті прийняття управлінських рішень важливе для кожного, хто прагне бути успішним в мистецтві управління.

Дослідження теоретичних основ прийняття ефективних управлінських рішень зумовлено швидкими змінами та впливом ділового середовища, що спонукає до розробки ефективних форм підготовки, реалізації та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Чинники, які впливають на якість управлінських рішень, дуже різноманітні та можуть мати економічний, організаційний, методологічний та психологічний характер. Ступінь впливу зазначених чинників різна в залежності від рівня вирішення, специфіки організації, проблем тощо. Цьому сприяє вивчення різних методів та моделей прийняття управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах складного динамічного зовнішнього середовища, що характеризується невизначеністю та мінливістю економічних, соціальних та політичних процесів, запорукою ефективного функціонування державних установ є використання ефективної системи управлінських рішень. Аналіз теоретичних основ забезпечення якості прийняття управлінських рішень показав, що основну увагу науковці приділяють дослідженню основних етапів та принципів прийняття управлінських рішень, а питання прийняття ефективних управлінських рішень потребує подальшого вивчення.

Питання розробки та прийняття управлінських рішень були розглянуті у працях багатьох зарубіжних та українських науковців. Значний внесок у дослідження щодо ефективного прийняття управлінських рішень у публічній організації зробили такі науковці як: А. Адаменко [1], В. Андріяш [2], Ю. Богач [8], М. Боровик [9], В. Василенко [12], О. Воронов [13], Д. Дерлоу [15], Н. Кондратенко [19], І. Кузнецова [20], Л. Карамушка [17], Н. Мала [26], А. Мальцева [27], І. Нечаєва [31], О. Овдіюк [33], О. Оболенський [2], Д. Олійник [34], Ю. Петруня [35], Т. Підлісна [67], Н. Подвірна [36], Г. Саймон [41], О. Сухачова [39], С. Цюцюра [15], Е. Щепанський [43], Н. Юрик [44] та багато інших. Питання забезпечення якості прийняття управлінських рішень висвітлені у роботах: М. Іщенко [16], Н. Кондратенко [19], Л. Місюкевич [28], Д. Олійник [34], Н. Подвірної [36], В. Приймак [37] та інших. Не зважаючи на велику кількість досліджень, питання оцінки ефективності прийнятих рішень органами державної влади на мій погляд потребує подальшого вивчення.

Мета дослідження – визначення суті прийняття управлінських рішень в сфері державного управління. Проаналізувати процес прийняття управлінських рішень та визначити основні напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких **завдань**:

- визначити суть прийняття управлінських рішень в сфері державного управління;
- охарактеризувати методи та моделі прийняття управлінських рішень;
- описати процес розробки управлінських рішень та основні вимоги до прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати процес прийняття управлінських рішень та контроль виконання повноважень на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці;
- визначити основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень;
- розглянути процес оцінювання прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень в сфері державного управління на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Предметом дослідження являються теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти покращення ефективності системи прийняття управлінських рішень в сфері державного управління на прикладі Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Методи дослідження. Мету та завдання дослідження можна досягнути за допомогою комплексного підходу використання таких методів дослідження: *морфологічного аналізу* – для обґрунтування змісту поняття управлінського рішення та уточнення поняття процесу розробки управлінського рішення; *наукової абстракції, логічного, аналізу та синтезу, системного підходу* – для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо основних напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; *групування, порівняння, деталізації та формування таблиць* – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень.

Інформаційною базою дослідження є спеціалізовані наукові праці науковців, які досліджували питання прийняття управлінських рішень, джерела спеціалізованої періодичної преси, навчальні посібники, монографії, матеріали

нормативно-правової бази, річна звітність про роботу Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці та інші доступні джерела.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання основних положень роботи щодо удосконалення механізму розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у процесі державного управління в діяльності Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та значення управлінських рішень в сучасному державному управлінні

Процес державного управління – це сукупність постійних взаємопов'язаних дій та функцій, які здійснюються органами державної влади та управління, що спрямовані на забезпечення досягнення цілей держави. Даний процес виникає внаслідок взаємодії системи або окремих органів державної влади та управління з суспільством або між собою. Насамперед, це процес вироблення та реалізації регулятивних, організаційних впливів та контролю у всіх сферах і галузях суспільства, що покладений в основу діяльності органів державної влади та управління [17, с. 2].

Управління досягається за допомогою розробки й реалізації різних рішень, від якості й оперативності яких залежить ефективність діяльності організації. Основний вид рішення – управлінське рішення, яке приймається керівниками.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи управління [3, с. 38]

Управлінське рішення – це результат колективної інтелектуальної роботи, але, якщо керівник одноосібно розробляє певне управлінське рішення, колективний інтелект певним чином впливає на даний процес [9, с. 8]. Процес розробки управлінських рішень має виконуватись на високому професійному рівні, для даного процесу необхідно використовувати теоретичні та методичні напрацювання вітчизняних та закордонних науковців, а також практичний досвід прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, що відбувається в керованій підсистемі й пов'язаний з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління [36, с. 119].

Якщо термін «управлінське рішення» можна розглядати як процес, то воно являє собою пошук, систематизацію та аналіз необхідної інформації, а також розробку, затвердження та реалізацію управлінського рішення [9, с. 10].

Управлінським являється рішення, прийняте в соціальній системі й спрямоване на [9, с. 7]:

- керівництво управлінською діяльністю та господарською діяльністю;
- стратегічне планування;
- процес управління людськими ресурсами (продуктивність праці, заохочення до здобуття нових знань, навичок та умінь);
- формування системи управління організацією (структура, процес, механізм, методологія управління);
- управління процесом комунікації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- управлінське консультування.

Управлінські рішення є ключовою складовою системи державного управління. Успіх реформування політичних, соціально-економічних та інших відносин залежить від ефективності прийняття управлінських рішень, що є складовими елементами процесу державного управління. Багато програмних документів, таких як: стратегії і програми економічного та соціального розвитку, концепції адміністративної реформи в Україні визначають необхідність вдосконалення процесу державно-управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень. Основними завданнями даних документів на різних етапах розвитку визначалося розроблення нової схеми та регламентів прийняття управлінських рішень, запровадження нової культури та вдосконалення процесів управлінської діяльності, а також розроблення механізмів і засобів підвищення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень на вищому, територіальному та місцевих рівнях [18, с. 6].

Рішення в системі державного управління різноманітні, багаторівневі та можуть мати різну владну силу. Частина управлінських рішень формується на рівні вищих та центральних органів державної влади і спрямовується на

вирішення нагальних проблем держави, інші являються проміжними або допоміжними і приймаються на рівні або в межах відповідного управлінського апарату [32].

Державно-управлінські рішення – всі управлінські рішення, які приймаються вищими та центральними органами державної влади (їх керівниками) з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій держави, організації державної влади, державної політики, а також вирішення інших проблем на державному рівні. Наприклад, дані рішення можуть стосуватися: розробки, реалізації та коригування державної політики та її певних складових; визначення пріоритетних цілей та функцій держави у відповідний період її розвитку; процесу реформування системи державної служби; процесу реформування структури органів державної влади; формування планів соціально-економічного розвитку та інше [6].

Основні ознаки державно-управлінських рішень [32]:

- управлінські рішення можуть бути представлені у вигляді нормативно-правових актів, програмно-правових документів (програми, концепції, плани та інше), а також організаційно-розпорядчих рішень (доручень, наказів, інструкцій, рекомендацій та інше);
- управлінські рішення спрямовані на вирішення проблем державного рівня;
- на основі управлінських рішень у сфері державного управління відбувається формування державно-управлінських впливів;
- управлінські рішення є елементами державно-управлінських відносин;
- дані рішення необхідно виконувати всім особам, підприємствам, організаціям, установам та органам влади;
- управлінські рішення забезпечуються необхідними державними ресурсами.

Для визначення підходів до розроблення, реалізації й оцінювання управлінських рішень, застосовують певний вид їх класифікації, з метою підвищення їхньої результативності, ефективності, якості та послідовності.

Управлінські рішення зазвичай класифікують відповідно до таких ознак:

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень.

За суб'єктом прийняття	одноосібні; колективні (приймаються на загальних зборах чи визначеною групою осіб) колегіальні (готуються групою фахівців, приймаються відповідною групою управлінців).
За особливістю розв'язування завдань	програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій); непрограмовані (приймаються у невизначених ситуаціях за відсутності повної інформації і трапляються не часто).
За рівнем прийняття	рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); рішення на нижчому (технічному) рівні управління (мають регулювальну спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).
За сферою охоплення	загальні рішення (стосуються всієї установи); часткові рішення (стосуються конкретних структурних підрозділів, служб, проблем тощо).
За тривалістю дії	короткотермінові (реалізуються протягом року для визначення поточної роботи організації); середньотермінові (реалізуються протягом 1-5 років); довготермінові (реалізуються протягом більше 5 років).
За способом обґрунтування	інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес): аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді); інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез); імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем).
За ступенем складності	складні (мають важливе значення для майбутнього установи і потребують творчих підходів до вирішення несподіваних чи непередбачуваних питань); середньої складності (вимагають комплексного розгляду); прості (не вимагають значних зусиль для їх прийняття).
За рівнем централізації	централізовані (приймаються дані управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); децентралізовані (передбачають вироблення рішення, узгодженого на всіх рівнях управління та закликають до генерування нових ідей); комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень)
За цілеспрямованістю (функціональним змістом)	стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).

За частотою повторення	випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).
За ступенем новизни	інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей установи); стандартні (приймаються на основі вивчення та порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій)
За характером	економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування установи); соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування установи); адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.
За наслідками впливу	негативні (супроводжуються типовими помилками негативними наслідками); нейтральні (не мають сили управлінського впливу); позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих)
За рівнями ієрархії систем управління	на рівні великих систем; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи
За причинами виникнення	ситуаційні (пов'язані з характером обставин, що виникають); програмні (пов'язані з включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів) рішення, що виникають за розпорядженням вищих органів; ініціативні (пов'язані з виявленням ініціативи системи); епізодичні та періодичні (залежать від періодичності відтворювальних процесів у системі).
За організаційним оформленням	жорсткі (задають подальший шлях їхнього втілення; орієнтовні, що визначають напрям розвитку системи); гнучкі (змінюються відповідно до умов функціонування та розвитку системи); нормативні (задають параметри перебігу процесів у системі).

Примітка. Складено за даними [11, с. 96; 26, с. 22-24; 30, с. 11].

Державно-управлінські рішення можуть застосовуватися різні відповідно до визначеного етапу державного управління, що дозволяє виокремити та класифікувати їх за формою на три групи [18, с. 36]:

1) нормативно-правові державно-управлінські рішення (конституція; закони; міжнародні угоди та договори; укази Президента; постанови парламенту та уряду; накази міністрів, керівників інших центральних органів державної

влади; положення про центральні органи державної влади; державні та галузеві стандарти тощо);

2) організаційно-розпорядчі (адміністративні) державно-управлінські рішення(доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів державної влади, вказівки, протоколи нарад, інструкції та інші рішення та заходи вищих і центральних органів державної влади);

3) політичні державно-управлінські рішення (програмно-цільові) (національні, державні, регіональні, галузеві та міжвідомчі концепції, програми та проекти, а також державний бюджет, формування та реформування системи державної влади, державні стратегії та державна політика у різних сферах суспільної життєдіяльності).

Рішення, що приймаються органами державної влади та представлені у вигляді різних актів, мають бути обґрунтованими і раціональними, враховуючи їх обов'язковість та вплив на все населення, сфери діяльності та території. Під управлінськими рішеннями, які приймають державні установи варто розглядати всі управлінські рішення, які приймаються на різних рівнях державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, вирішення проблем державного рівня, виконання основних функцій державної політики, а також проведення реформування структури органів державної влади та системи державної служби, формування планів соціально-економічного розвитку та інше.

1.2. Етапи та моделі прийняття управлінських рішень в сучасному державному управлінні.

Для реалізації процесу реформування необхідно мати ефективну управлінську систему у сфері державного управління, ефективність якої залежить від організації процесу прийняття управлінських рішень.

Дослідники виділяють три основні моделі прийняття управлінських рішень [10; 32, с. 76]:

- класична модель – це раціональність прийняття управлінського рішення, при прийнятті рішень суб'єкт управління має у своєму розпорядженні повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення, розуміє всі можливі альтернативи по даному рішенню, ймовірності їх настання та їх наслідки. Дані рішення є формалізованими та приймаються в умовах повної визначеності;

- поведінкова модель передбачає обмежену раціональність або досягнення задоволеності. В процесі прийняття управлінських рішень суб'єкт управління не має у своєму розпорядженні повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення та не може передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи. Тобто рішення приймається в умовах повної або часткової невизначеності;

- ірраціональна модель передбачає прийняття рішень без дослідження альтернатив, дане рішення приймається в умовах повної або часткової невизначеності.

Основні складові процесу прийняття управлінських рішень [10]:

- проблемна ситуація, що склалася та вимагає прийняття управлінського рішення (діагностика проблеми);

- цілі, які необхідно досягнути;

- визначення альтернатив та обґрунтування вибору однієї з них.

Прийняте рішення є результатом перетворення вхідної інформації про проблему через творче бачення того, хто приймає це рішення.

Мета управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності – забезпечення регулювального впливу на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації чи установи.

Для характеристики процесу прийняття управлінських рішень у сфері державного управління необхідно розуміти поняття державного управління. В Енциклопедичному словнику державного управління поняття «державне управління» визначене як «– діяльність держави (органів державної влади), що

спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [47; 48, с. 150].

Завдяки різноманітним теоретичним та практичним дослідженням у сфері державного управління було вироблено певну послідовність етапів прийняття управлінських рішень. Щодо визначення кількості основних етапів прийняття управлінських рішень існують різноманітні точки зору.

Виділяють такі основні етапи прийняття управлінських рішень [10]:

1. Здійснення аналізу та визначення пріоритетних проблем, після чого формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення пріоритетних проблем проводиться збір та аналіз доступної інформації, що необхідна для прийняття управлінського рішення. Необхідно врахувати та дослідити інтереси, вимоги та запити окремих громадян та громадських об'єднань, а також різних соціальних груп. Після проведеного аналізу визначаються ті проблеми, які потребують певного рішення та створюється суспільно-політична основа для порядку денного.

2. Відповідно до порядку денного формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти рішень у сфері державного управління. Перелік альтернативних рішень дає можливість вибрати найоптимальніше рішення з кількох альтернатив.

3. Здійснюється остаточний вибір та формулювання державно-управлінського рішення. Рішення обране на попередньому етапі пропонується для голосування або з'ясування спільної думки в демократичних органах державного управління. Даний етап вважається основним етапом у процесі прийняття управлінського рішення.

4. Практична реалізація прийнятих управлінських рішень. Цей етап передбачає практичне здійснення прийнятого управлінського рішення, яке може бути реалізоване за допомогою поєднання способів примусу та переконання, задля реалізації даного виду рішень.

5. Здійснення контролю за ходом реалізації управлінських рішень та досягнутими результатами від їх реалізації. Контроль забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією, що дозволяє визначити ефективність управлінського рішення.

Основні вимоги до управлінських рішень в державному управлінні [10]:

- законність (відповідність чинному законодавству України та визнаним нормам міжнародного права);
- врахування попередньо прийнятих власних рішень та рішень державних органів вищого рівня (узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, оскільки вони повинні бути послідовними та несуперечливими);
- рішення повинні бути науково обґрунтованими, своєчасними та реалістичними;
- рішення повинні базуватися на повній, точній, об'єктивній та достовірній інформації, з врахуванням досвіду;
- рішення повинні відповідати кінцевій меті, важливо чітко визначити головну ланку, пріоритетні цілі та завдання;
- компетентність управлінського рішення – приймається лише органом або керівником, який наділений даним правом, та адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання;
- конкретність управлінського рішення характеризується чітким визначенням заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців;
- повнота та зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу управлінського рішення.

Основні ознаки державно-управлінських рішень [10; 28, с. 12-13]:

- приймаються органами державної влади;
- спрямовані на вирішення проблем державного рівня;
- належать до державно-управлінських відносин;
- основа для формування державно-управлінських впливів;
- оформляються у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових

документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);

- визначають першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами для їх реалізації;

- обов'язкові для виконання всіма визначеними у них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади.

Прийняття управлінських рішень у системі державного управління зорієнтоване на розв'язання певних проблем, що пов'язані з конкретними управлінськими ситуаціями. Характеристика та типи проблем виступають основою для застосування методів прийняття управлінських рішень [30, с. 23-25; 39, с. 97-99].

Математичні методи прийняття управлінських рішень називають кількісними методами аналізу, являються одним з елементів системного дослідження.

Методи, розроблені під добре структуровані проблеми та використовуються на практиці: лінійне, нелінійне та цільове програмування; кількісне прогнозування, зокрема аналіз числових рядів, і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання; нормативне прогнозування (метод блок-схем послідовностей виконання завдань, побудова дерева цілей та рішень, методи мережевого планування та управління); платіжна матриця; морфологічні методи.

Метод блок-схем послідовностей виконання завдань передбачає схематичне зображення всіх альтернативних варіантів послідовностей дій, окреслення елементів у блок-схемі, подальший аналіз необхідних ресурсів та небажаних моментів з вилученням неприйнятних варіантів.

Метод дерева цілей – це ієрархічна система споріднених цілей, що структуровані в певному порядку: виокремлюються цілі, підцілі та заходи щодо їх реалізації; встановлюються критерії та відповідні вагові коефіцієнти для проведення оцінки елементів на кожному рівні дерева цілей; вводяться вагові коефіцієнти для кожного елемента дерева цілей відносно критеріїв на кожному рівні.

Метод дерева рішень, також, можливо застосовувати в процесі вирішення завдань державного управління. Цей метод ґрунтується на методі дерева цілей та зводиться до схематичного представлення проблеми прийняття рішень. З метою оптимізації прийняття рішень будується дерево рішень та здійснюється оцінка ймовірностей альтернативних варіантів розвитку ситуації, а також оцінка корисності того чи іншого варіанта наслідків, яка визначається деревом рішень.

Методи побудови горизонтальних та вертикальних матриць використовуються під час нормативного прогнозування. Метод горизонтальних матриць застосовується для визначення першочерговості виконання проєктів, які пропонуються для дослідження цілей, а також для оптимального розподілу ресурсів при заданих обмеженнях. У двовимірній матриці один її вимір може визначати основні проблеми, а другий – ресурси для їх вирішення. У тривимірній матриці один вимір може бути цілями, другий – ресурсами, третій – часом виконання. Вертикальні матриці рішень призначені для досліджень переміщення технологій по вертикалі.

Серед емпіричних методів найбільш поширеними є методи стандартизації (розроблення і впровадження стандартів) і типізації (розроблення і впровадження типових організаційних структур управління, типових штатів адміністративних служб тощо).

Метод побудови сценарію використовується з метою формування широких уявлень про складні проблеми, на вирішенні яких зосереджена система державного управління. Даний метод передбачає аналіз визначеної проблеми та пропонує варіанти з її вирішення. Базуючись на результатах техніко-економічного та статистичного аналізу з певними висновками забезпечується формування інформаційної бази, на основі якої здійснюється подальше прогнозування та планування розв'язання визначеної проблеми.

Методи колективної підготовки управлінських рішень, основні принципи:

1. Метод «мозкового штурму»: - чітке формулювання мети або завдань і обмежень; - забезпечення максимальної свободи учасникам (повна свобода думок, можливість висловити думку, заохочення різних ідей); - ретельне

формування складу учасників; - ієрархічне ведення обговорення спочатку - вшир, після оцінка перспективності варіантів та відбір найкращих, потім знову вшир; - демократичний стиль керівництва: створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери.

2. Метод Дельфі (багатоетапна процедура анкетування). Зазвичай застосовується в разі, коли члени групи фізично не можуть зібратися в одному місці. Основні стадії: - учасники пропонують вирішення проблеми анонімно - у формі анкетування; - формується таблиця зведених відповідей, тобто результати опитування вносяться у таблицю, зміст якої доводиться до опитуваних; - учасники обговорення висловлюють згоду з обраним варіантом рішення, якщо існує розмаїття думок, пропонуються нові ідеї чи варіанти досягнення згоди; - проводиться нарада, тобто ці стадії повторюються до тих пір, поки анонімна група не прийде до загального консенсусу [30, с. 24].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОМУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика

Управлінська діяльність органу державної влади, а також характер управлінських рішень залежить від специфіки його місії в загальній системі державного управління.

Центрально-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці (далі – Міжрегіональне управління) є територіальним органом Державної служби України з питань праці (центральний орган виконавчої влади), що їй підпорядковується.

Повноваження Міжрегіонального управління поширюються на територію Житомирської, Вінницької та Хмельницької областей. Місцезнаходження Міжрегіонального управління визначається за рішенням Голови Державної служби України з питань праці (юридична адреса в місті Житомирі).

Міжрегіональне управління є юридичною особою публічного права, неприбутковою установою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в установах Державної казначейської служби України [50; 51].

Міжрегіональне управління реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб.

Міжрегіональне управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністерства економіки України, а також Положенням про Міжрегіональне управління, у якому визначені основні завдання та повноваження [50; 51].

Міжрегіональне управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою Державної служби України з питань праці за погодженням з Першим віце-прем'єр-міністром України – Міністром економіки України. Начальник Міжрегіонального управління має чотири заступники, у тому числі першого, які призначаються на посади та звільняються з посад Головою Державної служби України з питань праці за погодженням з Першим віце-прем'єр-міністром України – Міністром економіки України.

Начальник очолює Міжрегіональне управління, здійснює керівництво його діяльністю, представляє його у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами, організаціями. Організовує та забезпечує виконання Міжрегіональним управлінням Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки України та доручень Міністра, наказів Держпраці, доручень Голови Держпраці, розпоряджень голови відповідної місцевої державної адміністрації в межах своїх повноважень [51].



Рис. 1. Структура Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Міжрегіональне управління під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє у визначеному порядку з територіальними органами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями на відповідній території з питань, віднесених до його компетенції.

Міжрегіональне управління активно співпрацює із соціальними партнерами шляхом підписання меморандумів та угод. При Міжрегіональному управлінні створена Міжвідомча робоча група з питань зменшення рівня незадекларованої праці та запобігання виробничому травматизму і професійним захворюванням.

Головне призначення структурних підрозділів Міжрегіонального управління – забезпечення ефективного виконання повноважень визначених

нормативно-правовими актами, тобто кожне повноваження Державної служби України з питань праці закріплено за певним структурним підрозділом або посадовою особою до компетенції якого входить виконання завдань.

Міжрегіональне управління з метою організації своєї діяльності забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції та контроль за їх здійсненням.

З метою здійснення ефективної інформаційно-комунікативної діяльності державної установи, в структурі Міжрегіонального управління є Сектор взаємодії зі ЗМІ та громадськістю, що здійснює реалізацію державної політики з питань взаємодії зі ЗМІ та громадськістю. Забезпечує оприлюднення інформації про діяльність Міжрегіонального управління та про стан дотримання законодавства з питань, віднесених до компетенції Міжрегіонального управління. Організовує та координує супроводження прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю посадових осіб Міжрегіонального управління.

Правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг визначає Закон України «Про адміністративні послуги» [55] та Постанова КМУ «Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки» [56].

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [61] кожен має право звернутися до Міжрегіонального управління із запитом на інформацію незалежно від того, стосується ця інформація його особисто чи ні, без пояснення причини подання запиту, та отримати необхідну йому інформацію, розпорядником якої є Центрально-Західне міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

Сучасна система прийняття управлінських рішень в державному управлінні базується на традиційних підходах, які зазвичай орієнтовані на тактичні цілі. Орган державної влади, як суб'єкт управління є складною організацією, що характеризується складним внутрішнім і зовнішнім

середовищем. В рамках стратегічного аналізу дану функцію виконує проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища [7, с. 22].

Зовнішнє середовище являється головним фактором, що визначає поведінку будь-якої організації, у тому числі і органу державної влади. Зовнішнє середовище являється нестабільним, що вимагає від суб'єктів управління врахування цих змін. Для процесу управління зовнішнє середовище виконує дві важливі функції: дає змогу чітко сформулювати склад факторів, які впливають і можуть впливати на об'єкт управління та, відповідно, на прийняття управлінських рішень; створює інформаційну підтримку для формування стратегічного управління.

Середовище організації, зокрема органу державної влади, складається з багатьох факторів та суб'єктів, які можуть впливати на функціональну діяльність державної установи. Фактори зовнішнього середовища класифікуються за різними ознаками. Найбільш поширеним є поділ на: фактори прямої дії і фактори опосередкованої дії.

До середовища прямої дії (безпосереднє середовище) належать об'єкти управління, які знаходяться в сфері функціональної діяльності суб'єкта управління, зокрема:

- 1) підприємства та організації, відносно яких приймаються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх діяльністю;
- 2) споживачі управлінських послуг, в тому числі адміністративних послуг;
- 3) інші суб'єкти управління, які мають вплив на визначені об'єкти управлінської дії;
- 4) соціальні партнери;
- 5) законодавчі та нормативно-правові акти;
- 6) громадські організації;
- 7) інфраструктура;
- 8) органи місцевого самоврядування.

Поширеною є також класифікація факторів зовнішнього середовища на: економічні, законодавчі, соціальні, міжнародні, науково-технічні і технологічні [63, с. 93]. До даної класифікації варто долучити й політичні фактори.

До політичних факторів можуть відноситися:

- політична стабільність або нестабільність;
- взаємоузгодженість дій уряду, парламенту та президента;
- вплив опозиційних сил на прийняття державних рішень;
- стабільність політичного курсу, політичні кризи.

Законодавчі фактори створюють середовище для прийняття управлінських рішень та являються орієнтиром в процесі їх підготовки та реалізації. Це стосується не лише законів і нормативно-правових актів, які визначають завдання, повноваження і функції державної установи, але й тих, що формують регуляторне середовище діяльності підприємств і організацій, що є об'єктом управлінської діяльності відповідного органу влади. Зокрема, важливий вплив мають зміни в законодавстві, вступ держави до певних міжнародних організацій, пом'якшення регулювальних обмежень з боку окремих країн тощо.

Під час аналізу зовнішнього середовища важливо здійснити аналіз економічних факторів. Економічне середовище функціонування будь-якої організації чи установи визначається такими основними характеристиками як: загальний стан економіки, рівень безробіття, темпи економічного зростання (економічного спаду), обсяг інвестицій, структура економіки і структурні зрушення.

Ідентифікація соціальних чинників, як складова аналізу зовнішнього середовища, пов'язана з їх суттєвим впливом на поведінку об'єктів управління. Важливо проаналізувати вплив таких факторів як: демографічні тенденції, доходи населення, ступінь тінізації економіки, наявність корупційних ризиків, освіта населення, обмеження, які визначають поведінку громадян, наявність конфліктів, механізми захисту інтересів громадян та роботодавців.

Дослідження науково-технічних та технологічних факторів в процесі аналізу зовнішнього середовища спрямовується на виявлення нових технологій ,

які можуть вплинути на появу нових видів виробничої діяльності, нових видів продукції, нових типів комунікацій, зміну інформаційного простору, що засвідчено на сьогодні можливостями використання електронної пошти, телефаксу, електронною комерцією, використанням сканерів штрих-кодів, застосуванням сучасних систем контролю, моніторингу.

Для аналізу зовнішнього середовища установи можна застосувати спеціальні методи дослідження, до яких відносяться: PEST-аналіз, SWOT-аналіз та інші. PEST-аналіз застосовується з метою проведення аналізу чинників макросередовища установи. «PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Policy – політика, E - Economy – економіка, S - Society – суспільство, T - Technology – технологія (напрями аналізу факторів середовища)» [63, с.97].

Використання PEST - аналізу полягає в тому, що в табличній формі, у вигляді чотирьох квадрантів (політика, економіка, суспільство, технологія) можна визначити тенденції, що мають істотне значення для стратегічних рішень випадку органу державної влади.

При аналізі факторів зовнішнього середовища органу влади, варто брати до уваги як фактори безпосередньої дії, так і фактори опосередкованої дії. На основі виконаного аналізу факторів за пріоритетністю впливу на організацію в процесі PEST - аналізу формуються сценарії за чотирима зрізами – політика, економіка, суспільство, технології.

Аналіз внутрішнього середовища органу влади є обов'язковою складовою стратегічного аналізу, оскільки дозволяє оцінити потенціал її розвитку та потенціал вироблення, прийняття і реалізації раціональних і ефективних управлінських рішень. Водночас аналіз чинників внутрішнього середовища органу влади дозволяє визначити його конкурентні переваги.

До чинників внутрішнього середовища органу державної влади, відносяться:

- організаційна структура;
- склад персоналу, його кваліфікація, структура;
- плинність кадрів;

- організаційна культура;
- система мотивації працівників.
- набутий досвід роботи;
- процес впровадження сучасних інформаційних технологій;
- рівень впровадження сучасних технологій управлінської діяльності.

Для здійснення об'єктивної оцінки внутрішнього середовища можна використати анкетне опитування працівників щодо організаційної культури їхньої організації. В даному випадку в якості основних індикаторів оцінки можуть застосовуватися, наприклад, характеристики, що засвідчують причини виникнення конфліктів, причини плинності кадрів та інше.

Для аналізу середовища організації використовують найпоширеніший метод – аналіз за моделлю SWOT, який дозволяє комплексно оцінити його обидві складові.

Модель SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища [64, с. 175].

Метод SWOT-аналізу передбачає поетапне виконання наступних дій [64, с. 176]:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін державної установи. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по яких оцінюватиметься установа, по кожному параметру визначити, що є сильною стороною цієї установи, а що слабкою, зі всього переліку вибрати найсильніші та найслабші її сторони. Ці показники можна представити за такими підрозділами: організаційне забезпечення, кадровий склад, фінанси, комунікації, інформаційне забезпечення, оплата праці і стимулювання. Для більшої об'єктивності аналізу до оцінки сильних і слабких сторін можуть долучатися експерти, а процедура оцінки здійснюватися методом колективної експертної комісії.

2. Визначення можливостей і загроз. Цей етап враховує динамічність змін, які можуть, з одного боку, надати певні можливості для установи щодо виконання її місії, з другого – вказати на загрози її функціональній діяльності.

При цьому треба не лише класифікувати чинники за позитивним та негативним впливом, але й уточнити ймовірність (висока середня, низька) впливу.

3. Передбачає зіставлення сильних і слабких сторін установи з її можливостями та загрозами. Показниками сприятливих можливостей для державної установи, у її розвитку або виконанні її місії можуть стати: політичні зміни, різноманіття функціональних обов'язків, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організаційної структури, удосконалення функціональної структури, співпраця з міжнародними організаціями, отримання міжнародних грантів, збільшення фінансування та інше.

Показниками можливих загроз і небезпек – недофінансування, політична нестабільність, пандемія, зміни законодавства, підвищення плинності кадрів, економічна криза, збільшення кількості об'єктів регуляторного впливу і контролю, перешкоди доступу до каналів інформації та інші .

Таблиця 2. SWOT - аналіз середовища прийняття управлінських рішень в Центральном-Західному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широкий спектр повноважень Міжрегіонального управління відповідно до повноважень, які воно виконує.	1. Недосконала нормативно-правова база для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.
2. Являється суб'єктом управлінської діяльності.	2. Недостатня або взагалі відсутня обізнаність суспільства щодо місії, завдань та повноважень Державної служби України з питань праці.
3. Несе відповідальність за нові напрями роботи, що дозволяє створювати нову базу для прийняття та реалізації управлінських рішень .	3. Недостатня мотивація персоналу.
4. Можливість використання попереднього досвіду та напрацювань реорганізованих державних органів (Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки і Державної інспекції з питань праці).	4. Недостатнє фінансування діяльності установи з боку державного бюджету, фінансова нестабільність.
	5. Недостатній рівень комп'ютерного та технічного забезпечення процесів, пов'язаних з підготовкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень.

<p>5. Наявність розроблених та затверджених порядків виконання певних робіт та надання послуг, а також положень та посадових інструкцій.</p> <p>6. Висока кваліфікація, професіоналізм та компетентність працівників, що мають певний досвід роботи у різних галузях.</p> <p>7. Використання у роботі напрацьовань міжнародних організацій стосовно прийняття рішень у відповідних сферах управлінської діяльності Держпраці, зокрема конвенцій Міжнародної організації праці (МОП).</p> <p>8. Можливість підвищення кваліфікації працівників Міжрегіонального управління за рахунок державних коштів та програм МОП.</p> <p>9. Можливість інформування громадськості та стейкхолдерів за допомогою інформаційного порталу pratsia.in.ua, а також сайту та соціальних мереж, інформаційного Telegram-каналу про результати діяльності та прийняті рішень Міжрегіонального управління.</p> <p>10. Можливість консультування фізичних та юридичних осіб офлайн та онлайн. Для онлайн консультацій створено сервіс «Інтерактивний інспектор».</p> <p>11. Належні та безпечні умови праці, необхідні для виконання посадових обов'язків.</p> <p>12. Гарантії оплати праці, надання оплачуваних відпусток та соціальне забезпечення.</p>	<p>6. Рівень координації роботи структурних підрозділів, організаційного та внутрішнього контролю потребує вдосконалення.</p> <p>7. Формальна оцінка роботи персоналу.</p> <p>8. Недостатнє фінансування ІТ потреб.</p> <p>9. Відсутність прямого доступу до певних державних реєстрів та баз даних, тривале отримання інформації з них.</p> <p>10. Недостатня компетентність персоналу у використанні системи електронного документообігу.</p> <p>11. Рівень оплати праці в установі неконкурентний з приватним сектором.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів фінансування управлінських рішень за рахунок міжнародних грантів (зокрема допомога МОП). 2. Запровадження новітніх технологій прийняття управлінських рішень. 3. Створення позитивного іміджу Держпраці. 4. Створення умов для повного переходу на електронні носії документування управлінських рішень, робіт та надання послуг. 5. Розвиток нових способів комунікації з споживачами послуг та з суб'єктами господарювання. 6. Вдосконалення співпраці з іншими державними органами, з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування з метою обміну досвідом та даними. 7. Вдосконалення системи професійного розвитку та зростання персоналу установи. 8. Використання можливостей співпраці з Міжнародною організацією праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення фінансування реалізації цільових програм установи. 2. Заходи з реорганізації з метою оптимізації структури. 3. Технічні труднощі щодо використання у роботі системи електронного документообігу. 4. Загроза підвищення плинності кадрів через високе навантаження щодо реалізації наданих повноважень. 5. Збільшення кількості наглядових суб'єктів та об'єктів та виконання ширших повноважень (збільшення навантаження на службовця). 6. Відсутність позитивних змін в системі мотивації персоналу. 7. Дискредитація державної установи у ЗМІ. 8. Загроза втручання в роботу інформаційних систем установи та нанесення шкоди.
--	--

Отримані результати та алгоритм проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища державної установи можуть бути використані для визначення пріоритетів управлінської діяльності, формування стратегії установи, застосування щодо процесу прийняття і реалізації окремих управлінських рішень чи окремої функціональної ділянки роботи, до впровадження технології програмно-цільового управління.

2.2. Аналіз процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Для сфери державного управління характерні нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи, наради, пояснювальні, інформаційні та аналітичні записки (довідки), протоколи, регламенти, доповіді, договори, угоди, інструкції, рекомендації, плани, графіки, звіти тощо.

Організація прийняття управлінського рішення в органі державної влади є складним технологічним процесом, який у зв'язку з унікальністю та значущістю діяльності органів управління набуває значних особливостей: обмеженість варіантів управлінських рішень в залежності від типу ситуації, потреба у значній формалізації всіх дій, наявність повноважень у осіб, які приймають рішення, та поширення колегіальності при прийнятті рішень.

При формуванні управлінських рішень органами державної влади перш за все необхідно чітко дотримуватися вимог нормативно-правових актів. Зазначено, що нормативно-правова база формування управлінських рішень органів державної влади становить сукупність законодавчих та нормативно-правових актів, які є юридичною основою для забезпечення їх діяльності.

Науковці зазначають, що формування управлінського рішення має протяжність у часі, впродовж якого відбуваються різні за характером дії, які потребують організаційного забезпечення [3].

Метою управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності є забезпечення регулювального впливу на об'єкт управління задля досягнення мети державної установи. Оскільки, від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності державної установи, їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу.

Зазначений підхід до управлінських рішень запропоновано в роботі Л. Карамушки [17, с. 61-62]. Автор вважає, що управлінські рішення повинні бути:

- 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління та ґрунтуватися на всебічному аналізі визначеної проблеми;

- 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна ситуація. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може мати

негативний вплив на результативність установи, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло висвітлювати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності установи; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5) передбачати механізм контролю виконання рішення, оскільки факт прийняття управлінського рішення не гарантує обов'язковості його виконання.

Організаційна процедура прийняття і виконання управлінських рішень вимагає вирішення таких питань:

1) рівень прийняття та особу (чи групу осіб), яка приймає рішення (одноосібно чи колегіально);

2) виконавців проекту рішення;

3) визначається з ким погоджується проект рішення;

4) встановлюється періодичність та спосіб контролю за ходом виконання рішення;

5) призначаються особи які королюють та відповідають за правильність виконання рішення;

6) надається право вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;

7) запроваджується форма звітності щодо виконання рішень;

8) аналіз виконання рішень і ступінь досягнення поставленої цілі.

Управлінське рішення – це будь-яке завдання, визначене посадовою особою Державної служби України з питань праці або колегіальним органом в межах повноважень та спрямоване на досягнення поставлених цілей [54].

Процес прийняття управлінських рішень в будь-якому органі державної влади здійснюється в певних нормативно-правових рамках. Нормативну базу

системи прийняття управлінських рішень в Центрально-Західному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці становлять: Конституція України [65], Закон України «Про державну службу» [57], Положення про Міжрегіональне управління, у якому визначені основні завдання та повноваження [50; 51], Закон України «Про надання адміністративних послуг» [55], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки» [56], Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [58], Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [59], Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [60], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [61], Закон України «Про розгляд звернень громадян» [62] та інші нормативно-правові акти.

Характеризуючи Центрально-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці, як суб'єкт підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень, варто зазначити, що воно має доволі широкі повноваження відповідно до покладених на нього завдань щодо нагляду і контролю за дотриманням законодавства суб'єктами господарювання. Міжрегіональне управління співпрацює у цій діяльності з іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Характерно, що окрім вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, продуктом діяльності Міжрегіонального управління є публічні послуги, виконання загальнодержавних програм, консультації, контроль та нагляд за діяльністю суб'єктів господарювання, відповіді на звернення та запити та проведення превентивної та інформаційно-роз'яснювальної роботи, як для працівників, так і для керівництва суб'єктів господарювання.

Враховуючи велику різноманітність діяльності досліджуваної державної установи, можна зазначити такі види управлінських рішень, які приймає і реалізує Міжрегіональне управління:

1) рішення щодо здійснення заходів державного нагляду (контролю) за додержанням законодавства про працю та охорону праці юридичними особами, у тому числі їх структурними та відокремленими підрозділами, які не є юридичними особами, а також фізичними особами, які використовують найману працю;

2) рішення щодо розгляду звернень громадян;

3) рішення щодо забезпечення консультування працівників та роботодавців з найактуальніших питань законодавства про працю, охорону та гігієну праці. З цією метою було прийнято рішення про створення інформаційного порталу pratsia.in.ua, а також сайту та соціальних мереж Міжрегіонального управління, інформаційного Telegram-каналу Міжрегіонального управління. Створено сервіс «Інтерактивний інспектор» (звернення приймаються за визначеним мобільним номером телефону); електронною поштою: info_dsp@ukr.net; а також надається можливість заповнити форму для отримання роз'яснень (<http://surl.li/bmzsl>). Відповіді на свої питання можна отримати у зручний для себе спосіб: електронною поштою; на месенджер (Viber, WhatsApp, Telegram); телефоном [49];

4) рішення щодо проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи (шляхом відвідування роботодавця, проведення семінарів, круглих столів, нарад та інших масових заходів) з питань віднесених до компетенції Міжрегіонального управління та забезпечення роботодавців та працівників інформацією щодо ефективних засобів дотримання законодавства та запобігання можливим його порушенням;

5) рішення щодо складання протоколів про адміністративні правопорушення, розгляд справ про такі правопорушення та накладення адміністративних стягнень;

6) рішення щодо залучення працівників правоохоронних органів до здійснення заходів державного контролю у сфері, що належить до компетенції Міжрегіонального управління;

7) рішення щодо звернення до суду у передбачених законом випадках;

- 8) рішення щодо видачі та анулювання документів дозвільного характеру;
- 9) рішення про створення комісій з перевірки знань з питань охорони праці;
- 10) рішення щодо проведення розслідувань нещасних випадків на виробництві;
- 11) інші рішення визначені законодавчими та нормативно-правовими актами.

Вищезазначені види управлінських рішень відносяться до управлінського впливу на об'єкти управління, що знаходяться у зовнішньому середовищі Міжрегіонального управління. Водночас, організація роботи структурних підрозділів Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці пов'язана також з розробленням, прийняттям та реалізацією внутрішніх організаційних управлінських рішень.

Головними внутрішніми організаційними управлінськими рішеннями Міжрегіонального управління є:

- 1) одноосібні рішення з боку начальника Міжрегіонального управління щодо розподілу обов'язків серед заступників начальника та керівників структурних підрозділів Міжрегіонального управління;
- 2) рішення щодо порушення виконавчої дисципліни підпорядкованими працівниками структурних підрозділів;
- 3) рішення щодо залучення та участі у розв'язанні окремих питань спеціалістів органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій;
- 4) рішення щодо направлення матеріалів заходів державного нагляду (контролю) до правоохоронних органів відповідно до компетенції;
- 5) рішення щодо забезпечення належного рівня документообігу, службової таємниці з питань, що відносяться до компетенції Міжрегіонального управління;
- 6) рішення щодо якості та вдосконалення підготовки, перевірки знань та підвищення кваліфікації працівників Міжрегіонального управління;
- 8) рішення щодо визначення пріоритетних напрямків роботи Міжрегіонального управління та шляхів виконання покладених на нього завдань;

9) рішення щодо призначення за погодженням з Головою Державної служби України з питань праці на посади керівників структурних підрозділів, призначення і звільнення з посад державних службовців і притягнення до дисциплінарної відповідальності, а також присвоєння рангів.

В частині організаційної діяльності Міжрегіонального управління також приймаються такі рішення:

1) щодо ведення та користування реєстрами та базами даних відповідно до закону;

2) стосовно заходів щодо запобігання та протидії корупції, а також щодо здійснення контролю за їх виконанням;

3) щодо питання організації планової, фінансової роботи, вдосконалення бухгалтерського обліку, моніторингу цільового і ефективного використання бюджетних коштів;

4) з питання заохочення та нагородження працівників;

5) щодо доступу до публічної інформації, розпорядником якої є Міжрегіональне управління;

б) щодо організації нарад, створення консультативних та інших служб (робочих груп, комісій, колегій тощо).

В Міжрегіональному управлінні причинами, які впливають на процес прийняття управлінських рішень є: вплив зовнішнього середовища (вказівки вищого органу, зміни в об'єктах управління, необхідність координації роботи з іншими органами влади при зміні державної політики тощо); вплив внутрішніх чинників (перегляд організаційної або функціональної структури державного органу, відхилення від заданих показників роботи, потреба в зміні мотивації персоналу, дисциплінарні порушення тощо).

В роботі Міжрегіонального управління домінують адміністративні та організаційно-розпорядчі управлінські рішення. Основними за організаційною формою є нормативні рішення.

В Міжрегіональному управлінні загалом при прийнятті управлінського рішення чітко сформульованими є вимоги до проєкту управлінського рішення: 1)

завдання повинні бути конкретними, реальними та спрямованими на найкоротший строк виконання, 2) формується план для структурних підрозділів, 3) має бути встановлений конкретний перелік виконавців (розподіл повноважень), 4) встановлені контрольні (в тому числі проміжні) терміни інформування, 5) якщо підготовлений проект рішення після оцінювання вимагає доопрацювання, він допрацьовується і подається на затвердження (коригування завдань та функцій) [54].

Враховуючи вищезазначене, охарактеризуємо процес прийняття управлінського рішення в Міжрегіональному управлінні:

1) діагностика проблеми зумовлюється тим, що основними сферами, які породжують необхідність практичного застосування алгоритму прийняття управлінських рішень, є: розподіл повноважень між керівником державної установи і його заступниками, визначення цілей, місії та функцій в діяльності державної установи, розподіл обов'язків між заступниками і начальниками управлінь і відділів, побудова системи відносин з підрозділами в областях, визначення пріоритетних сфер співпраці з органами місцевого самоврядування, розроблення і внесення змін до планів роботи, визначення об'єктів моніторингу і контролю, координація роботи щодо сфер управлінського впливу в підконтрольних регіонах [42];

2) основними обмеженнями, які враховуються при прийнятті управлінських рішень в системі Міжрегіонального управління, є вимоги, закладені в «Положенні про Державну службу України з питань праці» [50], вказівки вищих органів влади, зокрема Державна служба України з питань праці, наявні ресурси та нормативно-правова база.

Згідно встановлених напрямів роботи вся діяльність Міжрегіонального управління повинна зводитись до: планування робіт, управління персоналом, нормотворчої роботи, роботи з документами, проведення нарад, взаємодії з іншим органами влади та роботи зі зверненнями громадян, здійснення контрольної-наглядової діяльності відповідно до покладених повноважень та інформаційно-роз'яснювальної роботи.

Для підготовки і реалізації програми Міжрегіонального управління, наприклад, щодо легалізації трудових відносин (виконання Паспорта неформальної зайнятості) можливо застосувати такий порядок:

1) на етапі підготовки рішення – визначення проблеми, формування цілей та їх зіставлення з дійсністю і прогнозування майбутніх станів (прогнозування варіантів можливих подій);

2) на етапі прийняття рішення – оцінка можливих варіантів, визначення процедур, термінів, виконавців реалізації прийнятих рішень, оформлення варіанту у вигляді проекту рішення, погодження проекту рішення, затвердження рішення, інформування про прийняте рішення;

3) на етапі реалізації управлінського рішення – з'ясування сутності рішення, добір виконавців, ресурсне забезпечення роботи, встановлення переліку дій в рамках програми щодо легалізації трудових відносин та показників результативності, контроль виконання, підведення підсумків виконання програми легалізації трудових відносин та інформування.

В Міжрегіональному управлінні застосовуються такі заходи з організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень:

1) мобілізація персоналу для здійснення роботи;

2) розподіл обов'язків, відповідальності, пов'язаних із внесенням необхідних змін, впровадження захисту інформації, змін у розпорядчі документи, у посадові інструкції;

3) здійснення заходів організаційно-технічного характеру;

4) організаційне та правове забезпечення структурних підрозділів Міжрегіонального управління.

Проведений аналіз показує, що в Міжрегіональному управлінні процес організації виконання управлінських рішень в кожному окремому випадку залежить від його виду, рівня управління, складу виконавців (власне рішення (регіональний рівень), чи вищого суб'єкта управління).

В Міжрегіональному управлінні є конкретні вимоги до планування роботи та роботи з нормативно-правовими документами.

Основними видами планів Міжрегіонального управління, які поширюються на окремі сфери діяльності, є: План заходів проведення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності (річний), План спільних заходів щодо зниження рівня незадекларованої праці та виробничого травматизму Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці, Паспорт неформальної зайнятості (річний), План роботи Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці (річний).

Добір виконавців управлінських рішень здійснюється згідно функціональних обов'язків, кваліфікації, компетенції, приналежності до складу підрозділу. Особливе місце в системі організації прийняття і реалізації управлінських рішень займає їх ресурсне забезпечення, яке можна характеризувати наступним чином:

1) кадрове забезпечення представлене чисельністю 192 штатних працівників. Всі працівники відповідають кваліфікаційним вимогам і працюють згідно з посадовими інструкціями;

2) для забезпечення реалізації управлінських рішень в Міжрегіональному управлінні достатня матеріально-технічна база.

3) фінансове забезпечення включає утримання Міжрегіонального управління та фінансування оплати праці;

4) інформаційне забезпечення вироблення і прийняття управлінських рішень загалом відповідає законодавству, відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» [61] і Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [58], регулярно проводиться оприлюднення прийнятих управлінських рішень.

Документування управлінської інформації полягає у створенні документів, які фіксують, з дотриманням встановлених правил інформації, про управлінські рішення.

Право на створення, погодження, підписання, затвердження документів визначається законодавчими актами, Положенням про Державну службу

України з питань праці, а також положеннями про структурні підрозділи та посадовими інструкціями.

В Міжрегіональному управлінні визначається конкретний комплекс документів, необхідних і достатніх для документування інформації про її діяльність. З питань, які мають спільний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть створюватись спільні документи. Вибір виду документа, призначеного для документування управлінської інформації (наказ, доручення, рішення, протокол, акт, припис, постанова, лист-відповідь тощо), зумовлюється правовим статусом Міжрегіонального управління, компетенцією посадової особи та порядком прийняття управлінського рішення. Документ повинен відповідати положенням актів органів державної влади та спрямовуватись виконавцю відповідно до покладених завдань і функцій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНОМУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ

3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності прийняття
управлінських рішень

Державні установи повинні відповідати за прийняті рішення та результати своєї роботи. Для того щоб державне управління було результативним важливо проводити оцінювання ефективності та результативності діяльності державних органів влади та прийняття державно-управлінських рішень. Дане оцінювання гарантує об'єктивне аналітичне дослідження діяльності державних органів влади та може бути основою для подальшого прийняття державно-управлінських рішень. Оцінювання ефективності державно-управлінських рішень дає можливість підвищувати якість роботи державних органів влади та максимально результативно досягати поставлених стратегічних й тактичних цілей [2].

Науковець О. Оболенський запропонував проводити оцінку державних установ на основі [2]:

1) проведення оцінки досягнення цілей функціонування державної установи (основні показники: рівень та темпи зростання реального національного продукту на душу населення; ступінь використання ресурсів; купівельна спроможність громадян; рівень конкуренції; адекватність і точність планування);

2) проведення оцінки ефективності діяльності державної установи (основні складові: проведення аналізу цілей, процедур розробки та затвердження програми діяльності; здійснення функціонального аналізу цілей та завдань; дослідження основних показників надання послуг у визначеній кількості та якості; аналіз бюджету органу державного управління).

Варто зазначити, що підвищення ефективності державно-управлінських рішень пов'язано з підвищенням ефективності діяльності органів державної влади. На думку науковця Д. Олійника, «подальше підвищення ефективності діяльності державних установ є нерозривно пов'язане із вдосконаленням системи внутрішньо-організаційного управління та контролю» [34, с. 280-281].

Тому, перш за все потрібно забезпечити:

- 1) максимальну відкритість діяльності державної установи;
- 2) впровадження в діяльність управлінських структур сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, що сприятимуть отриманню

оперативної та об'єктивної інформації про результати роботи всіх рівнів управління як з боку установ вищого рівня, так і з боку громадян;

3) використання надійних методів оцінки на всіх рівнях державного управління (починаючи з державного службовця і закінчуючи структурними підрозділами та установами загалом). Основним завданням є визначення показників кінцевого результату та стандартів управлінських дій (послуг, якщо такі надаються);

4) залучення громадян до оцінки та процесу вдосконалення діяльності державних установ. Даний процес можна здійснювати в різних формах: інформування, консультативні соціологічні опитування, делегування завдань, громадський контроль тощо [11, с. 280-281; 2].

Для досягнення ефективності рішень важливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Важливим джерелом ефективності прийнятого рішення є вміння передати завдання виконавцям.

На підставі цього, розрізняють чотири основні причини невиконання управлінських рішень: 1) управлінське рішення було сформульоване не достатньо чітко; 2) управлінське рішення було сформульовано зрозуміло та чітко, проте сам виконавець його погано усвідомив; 3) управлінське рішення було сформульовано зрозуміло та чітко, виконавець його добре зрозумів, але він не мав відповідних умов та засобів для його реалізації; 4) управлінське рішення було правильно сформульоване, виконавець його зрозумів та мав усі необхідні засоби для його виконання, але він не погоджувався з варіантом запропонованого управлінського рішення [2]. Виконавець у даному випадку може мати власний, більш ефективний варіант вирішення визначеної проблеми. Головний зміст комплексної роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати певну технологію майбутньої роботи з виконання поставленого завдання. Важливою вимогою на даному етапі є оперативність передачі інформації у точній відповідності до адресності та змісту. Передумовами успішної організації виконання рішень є узгодженість розподілу завдань

відповідно до реального потенціалу виконавців та дотримання балансу між зрозумілими обов'язками і наданими правами або ресурсами.

Для розуміння сутності управління якістю прийняття управлінських рішень необхідно вирішити низку проблем, а саме [2; 32; 34]:

1) усвідомити сутність та необхідність проведення оцінювання ефективності державного управління вищим керівництвом країни та державними службовцями;

2) чітко визначити цілі, критерії та принципи оцінки діяльності державної установи;

3) сформулювати підстави для залучення інститутів громадянського суспільства до процесу оцінки ефективності державного управління на різних рівнях;

4) забезпечити відкритість та прозорість діяльності державної установи;

5) забезпечити нормативно-правове врегулювання процесу оцінювання ефективності прийняття рішень в державній установі;

6) запроваджувати в роботу управлінських структур сучасні управлінські інформаційні та комунікаційні технології;

7) використовувати надійні методи оцінки ефективності державного управління та методи збору інформації.

Державно-управлінські рішення являють ланку безпосередньої взаємодії державних установ та громадянського суспільства. Така взаємодія вимагає застосування в процесі прийняття державно-управлінських рішень найбільш відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Одним із напрямів підвищення ефективності державно-управлінських рішень може стати запровадження в діяльність органів державної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації [18; 22].

Вказана система повинна бути орієнтованою на аналіз певних чинників, а саме:

- фактичний стан, динаміку та прогнозований рівень розвитку окремо взятих процесів та соціально-економічного розвитку в цілому;
- рейтингову оцінку результативності діяльності державної установи [66, с. 133-134].

Дана система повинна забезпечувати:

- здійснення інформаційно-аналітичної підтримки на належному рівні державної установи з питань формування збалансованих планів соціально-економічного розвитку та контролю щодо їхнього виконання;
- здійснення систематичного збору, структурування, узгодження, зберігання, верифікації та подання поточних й ретроспективних даних відповідно до показників діяльності державної установи;
- формування і ведення бази планових та фактичних показників розвитку;
- інформаційна взаємодія державних установ з органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади;
- розробка можливих та допустимих варіантів планів роботи та проведення контрольно-наглядової діяльності та інше [66, с. 134].

До складу функціональної структури інформаційно-аналітичної системи можна віднести наявність таких підсистем:

- процес збору, попередньої обробки та зберігання інформації;
- процес аналізу інформації та прогнозування діяльності;
- процес формування інформаційно-аналітичних матеріалів та довідок;
- процес подання інформації [2].

Комплексна оцінка ефективності прийняття управлінських рішень представлена на рисунку 2.



Рис. 2. Комплексна оцінка ефективності прийняття управлінських рішень (Джерело: [2])

Приватні показники ефективності прийняття управлінських рішень керівників структурних підрозділів – це показники ефективності їхньої діяльності, правильно сформованих та поставлених ієрархічних цілей.

Соціальні показники ефективності, такі як: рівень напруги в суспільстві, рівень задоволеності працівників умовами праці та рівнем оплати праці, рівень довіри суспільства до державної установи чи управлінців, рівень самореалізації службовців, перспективи професійного розвитку працівників тощо, дозволяють встановити ступінь впливу управлінських рішень, котрі було прийнято на вищому рівні на загальний рівень задоволеності потреб населення даними рішеннями, на стан морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Економічні показники ефективності виявляються у ефективності прийнятих рішень, ефективності використання фондів, платоспроможністю тощо.

Технологічні показники ефективності представляють стан матеріально-технічної бази державної установи, ефективність управління установою, кадрами тощо.

Варто зауважити, що деякі показники можуть в подальшому бути деталізованими. Під час проведення детального аналізу ефективності прийняття управлінських рішень певного керівника чи певної державної установи є можливою (а інколи необхідною) зміна певних критеріїв (враховуючи визначені особливості державної установи чи окремого підрозділу) з метою отримати найбільш достовірну характеристику ефективності прийняття управлінських рішень.

Також, важливо розглянути основні форми показників ефективності, які можуть застосовуватися при розв'язанні завдань в процесі прийняття управлінських рішень: ймовірність досягнення визначеної мети, ймовірність отримання запланованого результату, середній результат, ймовірно-гарантований результат та гарантований результат.

Для того, щоб визначити ефективність управлінського рішення потрібно використовувати три елементи оцінювання, які можуть бути виражені в таких трьох категоріях, як:

- потенційна ефективність управлінського рішення (виражається в різноманітних можливостях щодо зниження затрат необхідних ресурсів для прийняття управлінського рішення, що вже являється достатньо ефективним);
- відсоток якості управлінського рішення (чим вищим є відсоток, тим ефективніше управлінське рішення);
- оцінка результатів управлінського рішення (виражається в об'ємі отриманих засобів від прийняття певного управлінського рішення) [35].

Також, необхідно зауважити, що ефективність прийняття управлінських рішень в системі державного управління, перш за все, їх якість тісно пов'язана з правильністю вибору підходу до проблем органів державної влади. Це, зокрема:

своєчасне усвідомлення та аналіз проблеми з метою з'ясування причин її виникнення; скорочення робочого часу на непотрібні рішення, які не мають впливу на ефективність роботи державної установи; намагання уникнути декількох рішень з одного і того ж питання; постійне оцінювання ефективності процесу прийняття та реалізації управлінського рішення; навчання державних службовців та стимулювання досягнення професійних успіхів; залучення вже на початкових етапах процесу прийняття управлінського рішення спеціалістів з відповідною кваліфікацією [40].

Основні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень сформовано ще не остаточно. Найчастіше ефективність оцінюється на якісному рівні й знаходить своє вираження в динаміці кількісних та якісних показників, які в цілому є показником результатів діяльності установи, певного підрозділу чи колективу. При застосуванні зазначеного підходу зазвичай поза увагою залишаються питання ефективності розробки та реалізації управлінського рішення на різних етапах [2].

Ефективне управлінське рішення є результатом позитивного та відповідального ставлення до виконання обов'язків. Участь людини в процесі прийняття управлінських рішень, завжди супроводжується ступенем імовірності, а відповідно, й рівнем ризику щодо вирішення актуальних проблем для досягнення визначених цілей будь-якої державної установи.

Управлінські рішення мобілізують, узгоджують, спрямовують, координують, а також стимулюють дії державних установ. Управлінські рішення впливають на конституційні права, інтереси, потреби громадян країни.

Ефективне управлінське рішення відповідає вимогам законності, якщо воно не суперечить чинним законодавчим та нормативно-правовим актам, наказам, нормативам, інструкціям тощо. Законність рішення – це його відповідність законодавству та праву. Саме ця обставина сприяє зміцненню державної дисципліни та суворому дотриманню законності в діяльності державної установи [36, с. 120].

Ефективне рішення являється владним та повноважним, воно приймається відповідно до обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління. Відповідно таке рішення матиме силу, яка здатна впливати на суб'єкт управління та за необхідності застосовувати примус у вигляді різних санкцій. Рішення буде ефективним, якщо суб'єкт прийняття є компетентним та високо кваліфікованим, відповідно є тією установою (або особою), яка уповноважена приймати дані рішення.

Важливу роль відіграє своєчасність прийняття рішення. Правильне та обґрунтоване рішення, але прийняте із запізненням, рівнозначне помилці. Тому перш за все вимагається оперативність прийняття рішень, гнучка реакція на зміну подій.

Ефективне рішення повинно бути вичерпним, тобто вирішувати проблему повністю або на тривалий термін. На практиці часто зустрічаються рішення, які приймаються відповідно до проблемної ситуації, що склалася, але не вирішують її остаточно. Повторні рішення з одного і того самого питання потребують великих затрат сил, енергії, часу, можуть послабити виконавську дисципліну працівників державних установ. Ефективність роботи багато у чому залежить від створених умов для виконання управлінського рішення. З одного боку, нереальні, непосильні завдання, що поставлені перед окремими підрозділами та співробітниками, впливають на віру в людей у власні можливості, знижують їх ініціативу та активність, з іншого, – навмисне занижені плани або зобов'язання дають тільки негативний результат [36, с. 121].

Ефективне рішення характеризується наступністю та несуперечливістю відносно попередніх рішень. Воно стає логічним продовженням стратегічних та установчих рішень. Працівники мають знати мотиви керівника, якими він керувався при прийнятті того чи іншого рішення та які цілі будуть досягнуті в результаті виконання даного рішення.

Враховуючи результати проведеного дослідження, варто виокремити фактори, які заважають прийняттю ефективних та результативних управлінських рішень. До них належать внутрішні та зовнішні перешкоди (Рис. 3).

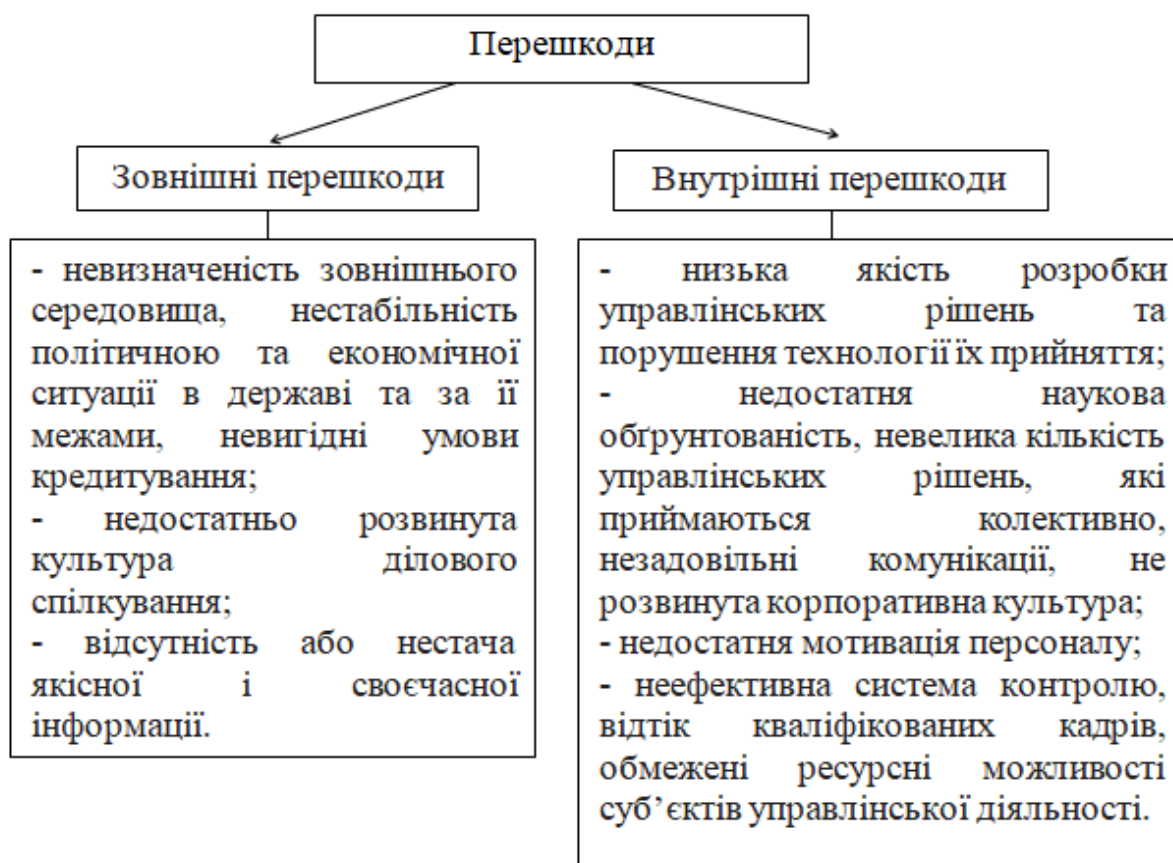


Рис. 3. Перешкоди, які заважають прийняттю ефективних та результативних управлінських рішень

Тому, задля підвищення ефективності управлінської діяльності необхідно підвищувати якість розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, оновлення внутрішньої системи комунікацій, підвищення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, формування готовності до самоосвіти та саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організації інформаційно-аналітичної системи управління, розробки та впровадження ефективної системи контролю і мотивації працівників.

3.2. Використання сучасних інструментів контролю реалізації управлінських рішень

Ключовим аспектом, пов'язаним з ефективністю управління в системі державного управління, є контроль за виконанням управлінських рішень. Якщо контроль належно організований, завдяки йому формуються необхідні передумови для реалізації поставлених перед державними установами цілі, що дає змогу з найменшими витратами їх досягти.

Контроль – це органічна частина функції управління. Організація та застосування контролю, підвищення його ефективності в інтересах поліпшення роботи підконтрольного об'єкта, є складовою частиною завдань і владних повноважень органів та осіб, визначених для управління. Під час здійснення контролю виявляють та усувають обставини, що негативно впливають на діяльність підконтрольних об'єктів, з'ясовують причини, які призводять до розбіжності практичних результатів із поставленою метою [38, с. 20].

Контроль може бути: епізодичний і систематичний; детальний і загальний; попереджувальний (попередження можливих помилок), констатуючий (пошук і покарання винних), аналітичний (з'ясування причин помилок) [37].

Якщо в керівника існує твердження, що працівників необхідно примушувати працювати, то він віддає перевагу частому, детальному і констатованому контролю. Твердження про те, що працівникам необхідно створювати сприятливі умови для успішної діяльності, припускає систематичний, загальний контроль, поєднання попереджувального і аналітичного рівнів.

Тотальний контроль може призвести до недбалого виконання обов'язків. У такому разі у працівників формується переконання у тому, що вони можуть не звертати увагу на контрольні вимоги.

Прихований контроль викликає незадоволення. Необхідно повідомляти підлеглих про результати контролю. Тим самим встановлюється зворотний зв'язок, і працівник може своєчасно скоригувати неправильні дії та не припускати повторних помилок [37].

Контроль, як складова техніки управлінської діяльності, характеризується зіставленням фактично досягнутих результатів із заздалегідь запланованими

результатами. В ідеалі вони повинні повністю збігатися, але на практиці між ними часто спостерігається розбіжність. Основними причинами виникнення даної ситуації являються людський фактор (працівники не завжди достатньо вмотивовані, допускається безвідповідальне ставлення деяких працівників до своїх посадових обов'язків тощо), та постійні зміни умов зовнішнього середовища (нормативно-правова база, технології діяльності тощо).

Інколи стається так, що добре продумані та реальні плани можуть стати недосяжними. Саме тому виявлення проблем ще на етапі їх виникнення (в окремих випадках – передбачення самої можливості виникнення проблеми) в техніці управлінської діяльності визначається як основне призначення контролю.

Контроль дозволяє адаптувати діяльність державної установи ще до настання моменту, коли проблеми спричинять виникнення кризової ситуації, тобто контроль нерозривно пов'язаний з коректуванням.

Контроль характеризується такими компонентами: об'єкт та суб'єкт контролю (що контролюється і хто контролює); процес контролю (його здійснення у часі) і результати контролю. Зміст цих компонентів є визначальним для класифікації контролю [5].

Відповідно до змісту об'єкта, який підлягає контролю, розрізняють:

- контроль ресурсів установи (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних);
- контроль виконання повноважень;
- контроль проміжних і кінцевих результатів діяльності та інше [5].

Відповідно до суб'єкта, який буде здійснювати контроль, розрізняють:

- контроль з боку керівництва установи;
- контроль з боку функціональних служб;
- контроль з боку спеціально створених підрозділів;
- самоконтроль [5].

Для здійснення процесу контролю потрібно залучати всіх учасників реалізації управлінських рішень. Щоб підвищити надійність контролю, варто розширювати межі повноважень працівників.

Рекомендації щодо проведення заходів ефективного контролю:

1. Встановити продумані стандарти та правила, що сприйматимуться співробітниками. Працівники мають відчувати, що стандарти цілковито та об'єктивно представляють їх роботу, допомагають установі.

2. Встановити двостороннє спілкування – можливість обговорити проблеми, пов'язані з системою контролю (налагодити комунікацію між службою контролю та виконавцями).

3. Відмовитися від надмірного контролю – не варто перевантажувати підлеглих численними формами контролю, зайвий дріб'язковий контроль – може викликати невдоволення.

4. Встановити жорсткі, але досяжні вимоги – чіткий та зрозумілий стандарт підсилює мотивацію, що являється очікуванням організації від працівників.

5. Винагорода за досягнення стандарту якісно виконаного завдання – взаємозв'язок між результатом та винагородою.

Також, важливо зважати на основні функції контролю реалізації управлінських рішень – це виявлення фактичного стану справ, зіставлення вивченої діяльності, проведення заходів для усунення виявлених порушень [30].

1. Діагностична функція - провідна функція контролю, яка в першу чергу спрямована на визначення справжнього стану справ, тобто проводиться діагностика. Зворотний зв'язок при контролі за виконанням поставлених завдань дозволяє керівнику впливати на хід роботи.

2. Інструктивна функція – спрямована на рекомендації щодо способів ліквідації відхилень під час реалізації управлінських рішень.

3. Коригувальна функція – пов'язана з тими виправленнями чи уточненнями, які зазвичай вносяться в управлінське рішення на основі матеріалів контролю.

4. Інформаційна функція – забезпечення керівництва установи достовірною інформацією, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

5. Орієнтуюча функція – характеризується тим, питання, які контролюються начальником, набувають особливого значення для виконавців, спрямовують їхні зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника. Питання, які поза увагою керівника, найчастіше можуть залишатися невіршеними підлеглими.

6. Педагогічна функція – вміло побудований контроль, спонукає виконавців працювати сумлінно.

7. Профілактична функція – інструмент контролю, що використовується з метою запобігання вчиненню неправомірних дій шляхом впливу на поведінку працівників, особливо тих, які відповідають за певні сфери функціонування установи.

Результати управлінських рішень у сфері державного управління стосуються інтересів великої кількості людей, процес прийняття даних рішень вимагає ретельної й всебічної підготовки, на яку витрачається багато сил та засобів. Однією з форм впливу та контролю прийняття управлінських рішень є громадський контроль. Чинним законодавством України передбачено низку засобів та форм участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Позитивною тенденцією є постійний розвиток та вдосконалення нормативно-правової бази в даному напрямку, що підтверджується врегулюванням процедури консультацій з громадськістю, уточненням порядку формування та діяльності громадських рад, стандартизації діяльності державних установ.

На прикладі Міжрегіонального управління розглянемо організацію контролю прийняття та реалізації управлінських рішень. В Міжрегіональному управлінні функціонує система електронного документообігу Megapolis.DocNet, що дозволяє ефективно проводити моніторинг та контролювати процес прийняття та виконання управлінських рішень.

Загалом, методика реалізації рішення передбачає: нагадування виконавцям про загальну мету установи та конкретні цілі окремих структурних підрозділів;

кількість виконавців рішення; розподіл обов'язків між виконавцями та затвердження плану дій; доведення завдань до визначених виконавців; визначення термінів виконання комплексної роботи та часу виконання її етапів; рекомендації, що передбачають спектр визначених дій щодо досягнення мети; ресурсне забезпечення відповідно до плану виконання робіт; засоби контролю за виконанням, рішення із досягнутими результатами; можливість внесення, у разі потреби, змін у рішення в ході його виконання [37].

Міжрегіональне управління використовує різноманітні форми контролю (або їх поєднання) за реалізацією управлінських рішень: контрольні картки, журнали, плани; перехресні перевірки діяльності структурних підрозділів; внутрішній аудит діяльності Міжрегіональних управлінь, письмові та усні звіти, інформаційно-аналітичні довідки підлеглих посадових осіб про перебіг та підсумки виконання завдань (доручень, наказів, рішень та інше); вивчення звернень, що містять думку громадян про роботу Міжрегіональних управлінь Держпраці, робота дисциплінарних комісій, проведення службових розслідувань та інше.

Контроль виконання управлінських рішень є складовою системи контролю в Міжрегіональному управлінні та проводиться з метою нагляду за виконавською дисципліною. Контроль включає в себе безперервне спостереження за процесом виконання управлінських рішень та виявлення відхилень від встановлених строків виконання [25; 54].

Контроль виконання управлінських рішень здійснюється службою контролю або уповноваженою особою служби контролю за допомогою системи моніторингу, інтегрованої в систему електронного документообігу Міжрегіонального управління. Відповідна система забезпечує швидкий доступ до всієї інформації про стан виконання будь-якого рішення, щодо якого здійснюється моніторинг та методичний аналіз відповідних даних.

Контроль проводиться шляхом збору, обробки та систематизації інформації про стан виконання управлінських рішень за визначеними вимогами. Показниками стану виконання управлінських рішень є момент закінчення

визначених дій, наприклад: накладення електронної резолюції, створення документа, погодження документа, підписання документа, реєстрація та відправлення документа тощо.

Після завершення роботи над документом до реєстраційної картки автоматично вноситься відмітка про завершення його виконання. Відмітка про завершення виконання документа свідчить про те, що роботу над документом закінчено.

В Міжрегіональному управлінні контроль здійснюється за виконанням завдань, визначених законодавчими та нормативно-правовими актами, що регулюють його діяльність, а також завдань, визначених розпорядчими документами та дорученнями вищого керівництва, щодо яких встановлено строки їх виконання.

Перевірка строків виконання рішень проводиться за всіма показниками проходження документа до закінчення строку його виконання (у разі відхилень виконавцю надсилаються попередження системою моніторингу за допомогою електронних нагадувань, що автоматично генеруються системою електронного документообігу).

Служба контролю або уповноважена особа служби контролю після виконання документа перевіряє відповідність кінцевого результату поставленому завданню, за результатом чого приймає рішення про припинення контролю. Припинення контролю здійснюється лише на підставі зазначеної перевірки. Днем виконання завдань, визначених в актах органів державної влади і дорученнях вищих посадових осіб, та виконання запитів, звернень, іншої кореспонденції вважається день надсилання документа установою через систему взаємодії або іншим визначеним способом.

Варто зауважити, що кожна установа має змогу обирати методологію та процес реалізації управлінських рішень відповідно до специфіки своєї діяльності і організаційної структури, корпоративної культури, а також рівня професіоналізму управлінського персоналу. Проте за всіх обставин всі вони однаково прагнуть до забезпечення виконання прийнятих рішень найбільш

адекватними для кожного з них методами (своєчасно, в повному обсязі і з можливо меншими затратами).

Процес організації виконання управлінських рішень передбачає застосування механізму стимулювання та відповідальності, що зазвичай може реалізуватися в процесі спонукання, переконування та примусу. Контроль виконання управлінського рішення являється завершальною стадією управлінського циклу. Контроль набуває форми зворотнього зв'язку, за допомогою якого отримується інформація щодо виконання рішення та досягнення визначених цілей. Дотримання вимог процесу прийняття та реалізації управлінських рішень являється важливим фактором результативності та ефективності даного рішення.

Розглянемо процес реалізації управлінського рішення в Міжрегіональному управлінні. В результаті прийнятого управлінського рішення, в описі завдання, яке необхідно виконати, потрібно вказати: найменування завдання, загальну мету виконання даного завдання, основні напрями діяльності, підпорядкування працівника (працівників), який буде виконувати роботу, відповідальність, умови роботи і робоче середовище. Даний підхід дозволить чітко регламентувати процес реалізації управлінського рішення.

Для прикладу, охарактеризуємо робочий процес державного інспектора, який виконує управлінське рішення з питань державного нагляду (контролю) за додержанням законодавства про працю або проведення роз'яснювальної роботи шляхом відвідування суб'єкта господарювання. Для виконання даного управлінського рішення необхідно задокументувати наступну інформацію:

- 1) назва посади - головний державний інспектор відділу з питань праці;
- 2) підрозділ - відділ з питань праці Управління інспекційної діяльності у Хмельницькій області;
- 3) мета роботи - ведення контролю за додержанням законодавства про працю;

4) види діяльності - проведення заходу державного нагляду (контролю), - проведення інформаційного відвідування щодо подолання незадекларованої праці та роз'яснення законодавства про працю;

5) функції, обов'язки, відповідальність за кожним видом діяльності;

6) розподіл часу між видами діяльності;

7) взаємодія та комунікація з іншими працівниками, під час виконання повноважень,

8) додатково умови праці та атмосфера в колективі.

Управлінські рішення в Міжрегіональному управлінні характеризуються спрямованістю на вирішення проблем державного рівня, належністю до державно-управлінських відносин, прийняттям вищими або центральними органами державної влади, оформленням у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів або організаційно-розпорядчих рішень, формуванням на їх основі державно-управлінських впливів, є обов'язковими для виконання всіма зазначеними в них органами державної влади, підприємствами, організаціями, установами та особами, першочерговістю забезпечення необхідними державними ресурсами.

ВИСНОВКИ

Процес управлінської діяльності в Міжрегіональному управлінні забезпечується шляхом підготовки, прийняття та виконання управлінських

рішень. Управлінське рішення – це результат інтелектуальної діяльності, продукт управлінської діяльності на різних рівнях управління. Управлінські рішення можна характеризувати за різними ознаками: за причинами виникнення, характером цілей, процесом вироблення, за функціональним змістом, за рівнем ієрархії управлінської системи та особливостями залежно від суб'єкта їх прийняття тощо. Теоретична основа прийняття управлінських рішень формувалася протягом тривалого періоду, завдяки дослідженням у сфері науки управління та охоплює різні напрями, підходи, концепції та ідеї.

Реформування системи державного управління на основі ефективних управлінських рішень дозволило б державі ефективно розвиватися, підняти рівень економіки, підвищити виробничу діяльність, сприяло б дотриманню законодавства тощо.

В даний час окрім нових законопроектів, потрібні ще й нові підходи в розумінні важливості та ефективності державно-управлінських рішень. Кожен громадянин, службовець чи посадова особа повинні розуміти та усвідомити, що саме від їхніх рішень залежить подальший розвиток нашої країни. Саме тому управлінські рішення повинні бути правомірними, своєчасними, ефективними, відповідальними та результативними.

Рішення в державному управлінні мають такі особливості: масштаб впливу рішення, спрямованість на розв'язання державних проблем, обов'язковість виконання всіма органами влади, організаціями і підприємствами та високим рівнем ризику при невиконанні.

Для характеристики процесу прийняття рішень у державному управлінні необхідно враховувати, методи розробки управлінських рішень та характер їх організаційного оформлення. Зокрема, процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень має відбуватися у декілька етапів (етап підготовки управлінського рішення, етап прийняття управлінського рішення та етап виконання управлінського рішення), а також враховувати наявність і оцінювання альтернатив.

Прийняття управлінських рішень в Міжрегіональному управлінні розглядається як одна із його функцій. При цьому важливими є вибір цілі, вироблення альтернатив, порівняння альтернатив і вибір варіанту розв'язання завдання чи проблеми.

Сучасна система прийняття управлінських рішень базується на традиційних підходах, які зазвичай зорієнтовані на тактичні цілі. Проте невизначеність, яка часто трапляється, вимагає стратегічного аналізу, що базується на вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища державної установи.

Аналіз зовнішнього середовища ґрунтується на застосуванні спеціальних методів дослідження, до яких можна віднести: PEST - аналіз, SWOT - аналіз та інші методи.

Аналіз внутрішнього середовища базується на використанні методу анкетування, функціонального аналізу, методів спостереження та інших методів. Їх комплексне використання дає можливість підготувати аналітичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, а також забезпечити їх об'єктивність. Вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень є важливою складовою системного підходу в дослідженні будь якої державної установи.

В процесі стратегічного аналізу дане завдання може бути вирішене завдяки використанню сукупності методів і технік дослідження. Дослідження, проведене в Центрально-Західному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці, дозволяє стверджувати, що:

а) управлінські рішення, які тут виробляються і приймаються, обов'язкові для виконання підпорядкованими організаціями, опираються на нормативно-правову базу, зазвичай забезпечені державними ресурсами, часто мають високий рівень ризику, як правило базуються на типових процедурах підготовки та документальному оформленні;

б) управлінські рішення поширюються на сферу промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами

промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб; роботи з персоналом; організаційно-господарського забезпечення; запобігання корупції; надання адміністративних послуг;

в) основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, накази, рішення, заходи державного нагляду (контролю), доручення, протоколи, акти, приписи за результатами перевірок, повідомлення, постанови, листи-відповіді та інші) і матеріально-технічні (ведення діловодства, фінансової звітності, аналітичних матеріалів, довідок, загальні звіти при роботі установи тощо).

Прийняття вищезазначених управлінських рішень, загалом, належним чином організаційно забезпечене та регламентоване.

Для прийняття управлінських рішень спеціалісти та інспектори Міжрегіонального управління співпрацюють з іншими органами влади, беруть участь в роботі постійнодіючих комісій (рад, робочих груп) на рівні органів місцевого самоврядування та державних адміністрацій.

Впровадження нових підходів до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища в системі Міжрегіонального управління, може бути успішним не лише за умови визначення цілей та стратегічних пріоритетів функціональної діяльності, але й через чіткий опис продуктів цієї діяльності як результату управлінських рішень та проектування змісту робіт.

Важливу роль у виконанні управлінських рішень відіграє ефективний контроль за їх реалізацією. Він повинен бути цілеспрямованим, зорієнтованим на результат, відповідати сферам діяльності державної установи. Важливо, щоб

контроль був своєчасним, гнучким, попереджувальним, справедливим, економічним, повним та систематичним. Ретельно має бути відпрацьована і налагоджена система контролю.

Основне призначення контролю – це своєчасне виявлення можливих відхилень від заданої програми реалізації управлінського рішення та вжиття заходів з метою їх усунення. У процесі контролю початкові цілі можуть змінюватися та уточнюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. Основним завданням контролю являється вчасне виявлення і прогнозування очікуваних відхилень від заданої програми реалізації управлінських рішень.

Таким чином, контроль в управлінському значенні – це система або процес перевірочних дій, що спеціально планується й реалізується для забезпечення виконання покладених на державну установу завдань.

Проте, питання вдосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень залишається одним з найактуальніших. Прийняття управлінських рішень – це основний процес управлінської діяльності, що формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Варто звернути увагу на неоднозначність визначення критеріїв ефективності управлінських рішень, а також динаміку змін факторів у процесах прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А. В., Харченко Т. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Випуск 31. С. 54-56. URL : <http://surl.li/nulcw>.

2. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. URL : <http://surl.li/mgsie>.
3. Бабій І. В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємств. Економіка і досвід. Інвестиції: практика та досві. 2015. № 5. С. 38-41. URL : <http://surl.li/nveyh>
4. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2. Т. 1. С. 22-25. URL: <http://surl.li/numvi>
5. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. в 2 т. Київ. 2017. Т. 2. 326 с. URL : <http://surl.li/mgsap>
6. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 256с. URL : <http://surl.li/nullm>
7. Барвінський І. Особливості вироблення і прийняття управлінських рішень в процесі виконання місії органом виконавчої влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 28 травня 2021 року. Тернопіль. С. 22-25. URL: <http://surl.li/nulvz>
8. Богач Ю. А., Кривокульська Н. М., Скочиляс С. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: <http://surl.li/nuldp>
9. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с. URL: <http://surl.li/numdv>
10. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Державне управління.

Вдосконалення та розвиток. Електронне фахове видання. 2020. URL: <http://surl.li/fkwho>

11. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 94-98. URL: <http://surl.li/nuzzy>

12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ. 2015. 420 с.

13. Воронов О. І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 272 с.

14. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2017. Випуск 11. С. 201-204. URL: <http://surl.li/numzo>

15. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19. частина 1. С. 146-151. URL: <http://surl.li/numgf>

16. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Державне управління: вдосконалення та розвиток. Електронне фахове видання. 2019. URL: <http://surl.li/numkl>

17. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с. URL : <http://surl.li/fkwho>

18. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. URL: <http://surl.li/mgrny>

19. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки. 2018. Випуск 51. С. 55-62. URL : <http://surl.li/nulfu>

20. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 169-188. URL :<http://surl.li/nulqg>
21. Кушлик-Дивульська О. І., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ. 2014. 94 с. URL: <http://surl.li/nqfnt>
22. Кружилко О. Є., Майстрєнко В. В., Полукаров О. І. Радіонов М. О. Перспективи розвитку інформаційно-аналітичної системи Держпраці. Проблеми охорони праці в Україні. Збірник наукових праць. 2015. Випуск 30. С. 25-34. URL: <http://surl.li/nunda>
23. Кружилко О. Є., Майстрєнко В. В., Полукаров О. І. Аналіз сучасного стану інформаційних систем Держпраці та формування рекомендації з їх вдосконалення. Проблеми охорони праці в Україні. Збірник наукових праць. 2018. URL: <http://surl.li/nunen>
24. Кружилко О. Є., Майстрєнко В. В., Сторож Я. Б. Оцінка ефективності інспекційної діяльності інспекторів Держпраці. Проблеми охорони праці в Україні. Збірник наукових праць. 2016. Випуск 31. С. 76-81. URL: <http://surl.li/nunfo>
25. Кружилко О. Є., Майстрєнко В. В., Полукаров О. І., Демчук Г. В. Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері охорони праці. Проблеми охорони праці в Україні. Збірник наукових праць. 2015. Випуск 29. С. 3-9. URL: <http://surl.li/nungi>
26. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті «Львівська політехніка». С. 20-24. URL: <http://surl.li/nunro>
27. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36. URL :<http://surl.li/nulis>
28. Місюкевич Л. О. Державно-управлінські рішення як інструмент контролю у фінансовій сфері в Україні. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 11-15. URL : <http://surl.li/nunmz>

29. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Академія митної служби України. 2015. № 9. С. 12-19. URL : <http://surl.li/mgsdt>

30. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2019. 67 с. URL: <http://surl.li/dxidd>

31. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. № 1. С. 156-163. URL: <http://surl.li/nulxy>

32. Новікова М. М., Кондратенко Н. О., Боровик М. В. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид». 2020. 335 с. URL: <http://surl.li/fhkia>

33. Овдіюк О. М., Степура М. О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. 2019. № 3. С. 72-79. URL :<http://surl.li/nuljs>

34. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. Збірник наукових праць. 2013. Випуск 34. С. 275-283. URL :<http://surl.li/nvbzn>

35. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с. URL :<http://surl.li/nbkbp>

36. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Львівський національний університет імені Івана Франка. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2011. Випуск 23. С. 118-122. URL: <http://surl.li/nunpp>

37. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. С. 89-93. URL: <http://surl.li/nunlk>

38. Серета Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах Прокуратури України. Науковий вісник національної академії внутрішніх справ. 2014. № 3. С. 16-26. URL: <http://surl.li/nunkc>

39. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 48 (2). С. 97-99. URL : <http://surl.li/nulkf>

40. Тайфай К. О. Особливості прийняття управлінських рішень в системі публічного управління : автореф. магістерської роботи, Миколаїв, 2019, 14 с. URL : <http://surl.li/mgrtq>

41. Чабанна М. В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. Теорія та методологію політичної науки. Наукові записки. Том 108. С. 3-7. URL: <http://surl.li/numov>

42. Чопенко А. Регламентація прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Актуальні проблеми державного управління. Випуск 3. 2011. С. 115-158. URL: <http://surl.li/nulti>

43. Щепанський Е. В. Механізми державного регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери України : дис. ... доктора наук з державного управління : 25.00.02. Харків. 2018. 485 с. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/Shchepanskiy.pdf>

44. Юрик Н., Сухий Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні : матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції. Тернопіль. 2019. С. 69-70. URL : <http://surl.li/nulla>

45. Яременко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2021. № 7. С. 56-61. URL : <http://surl.li/mgsfx>

46. Контроль в державному управлінні. URL: <http://surl.li/nunok>.

47. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / ред. Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Національна академія державного управління при Президентові України. Київ. 2011. URL : <http://surl.li/nulpd>

48. Сурмін Ю. П., Бакуменко В. Д., Михненко А. М. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ. 2010. - 820 с. URL : <http://surl.li/nulpp>

49. Офіційний сайт Центрально-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці. URL : <https://zt.dsp.gov.ua/>

50. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань праці: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 року № 96. URL : <http://surl.li/ilylf>

51. Положення про Центрально-Західне Міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. URL : <http://surl.li/npdvc>

52. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 року № 442. URL : <http://surl.li/brivl>

53. Деякі питання територіальних органів Державної служби з питань праці : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 14. URL : <http://surl.li/npdye>

54. Інструкція з діловодства в Державній службі України з питань праці. URL : <http://surl.li/npeai>

55. Про надання адміністративних послуг : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL : <http://surl.li/xupt>

56. Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 № 1107. URL : <http://surl.li/npefa>

57. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://surl.li/sjrw>

58. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V.URL : <http://surl.li/azgoу>

59. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV.URL : <http://surl.li/ejsjs>

60. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL : <http://surl.li/bpugw>

61. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL : <http://surl.li/whcm>

62. Про розгляд звернень громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР.URL : <http://surl.li/ahxgb>

63. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. / Ю. Подольчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

64. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

65. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <http://surl.li/gdyl>

66. Котковський В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2015. Випуск 4. С. 132-138. URL : <http://surl.li/nvxsh>

67. Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2428/2464>

Виконав: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

_____ Лідія БІЛОУС

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент

_____ Микола ПРИСТУПА

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ