

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: публічного управління та адміністрування**

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему:

**«Організація прийняття  
управлінських рішень в органі публічної влади  
(на матеріалах Хмельницької обласної ради)»**

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

**Василенко Д.М.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., доцент,  
професор кафедри  
**Войцешук А.Д.**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## Анотація

**Василенко Д.М. Організація прийняття управлінських рішень в органі публічної влади** - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 79 с.

Магістерська робота присвячена вирішенню важливого наукового завдання, пов'язаного із удосконаленням процесів організації інформаційної підтримки управлінських рішень в органі публічної влади. Основні пропозиції проведеного дослідження зводяться до наступного:

Визначено сутність управлінського рішення, описано сутнісну характеристику процесу організації прийняття управлінських рішень в органі публічного управління. Охарактеризовано особливості процесу прийняття управлінського рішення органу публічного управління.

Досліджено організацію прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді. Проведено оцінку індексу організації прийняття управлінських рішень, яка передбачала розрахунок таких показників: рівень автоматизації аналітичної діяльності; рівень результативності використання програмного забезпечення, рівень аналітичної підтримки он-лайн-послуг; рівень інформаційної безпеки аналітичної діяльності; рівень кадрової безпеки аналітичної діяльності. Отримане числове значення індексу організації прийняття управлінських рішень Хмельницької обласної ради засвідчило його достатній рівень.

Обґрунтовано необхідність посилення вимог до компетенцій керівника та інших суб'єктів прийняття рішень в органі публічної влади. Запропоновано впроваджувати проактивні форми управлінської поведінки, зокрема проактивну управлінську діяльність у технології розробки управлінських рішень. З метою удосконалення технології розробки управлінських рішень описано пропозиції впровадження ризикоорєнтованого управління в органі публічної влади, що дозволить систематизувати нетипові ситуації, для вирішення яких у органі

місцевого самоврядування відсутні (невідпрацьовані) алгоритми розробки рішень.

**Ключові слова:** управлінські рішення, організація прийняття управлінських рішень в органі публічної влади; індексу організації прийняття управлінських рішень; проактивні форми управлінської поведінки; ризикоорєнтоване управління в органі публічної влади.

### **Summary**

**Vasilenko D.M. Organization of managerial decision-making in a public authority** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2021. – 79 p.

The master's thesis is devoted to solving an important scientific problem related to improving the processes of organizing information support for management decisions in public authorities. The main proposals of the study are as follows:

The essence of the administrative decision is defined, the essential characteristic of process of the organization of acceptance of administrative decisions in public administration body is described. The peculiarities of the management decision-making process of the public administration body are described.

The organization of managerial decision - making in Khmelnytsky regional council is investigated. An assessment of the index of the organization of management decisions. It is proposed to introduce proactive forms of managerial behavior, in particular proactive management activities in the technology of development of management decisions. Proposals for the introduction of risk-oriented management in public authorities are described.

**Key words:** managerial decisions, organization of managerial decision-making in a public authority; index of the organization of managerial decision-making; proactive forms of managerial behavior; risk-oriented management in a public authority.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Сутнісна характеристика організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.....	9
1.2. Особливості технології прийняття управлінських рішень в органі публічної влади .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ .....	22
2.1. Сучасний стан організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.....	22
2.2. Оцінка ефективності діяльності з організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади .....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ .....	46
3.1. Концептуальні засади розвитку інформатизації управлінських процесів з прийняття управлінських рішень в органі публічної влади .....	46
3.2. Впровадження інноваційних технологій в практику організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади .....	55
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Організація прийняття управлінських рішень є найважливішим завданням в оптимізації управління органом публічної влади та інтегрує в себе сукупність високотехнологічних досліджень, включаючи використання інтелектуальної обробки даних і багатокритеріального моніторингу інтегрованих інформаційних ресурсів, проектування і застосування баз знань, ситуаційного управління та ін. Класичні методи застосування баз знань для підтримки процесів прийняття рішень, як правило, не можуть забезпечувати актуальність даних, необхідних для управління, оскільки проектування і підтримка таких баз знань є ресурсоемними процесами, які містять спеціалізовані методи оновлення знань і методи коригування алгоритмів їх аналізу. В даний час розвиток організаційного менеджменту характеризується широким застосуванням інформаційних систем (ІС), залученням користувачів в електронні комунікації (електронне адміністрування) з організаційними структурами органів публічної влади, а також введення електронної взаємодії різного призначення і функціоналу: електронного документообігу, міжорганізаційної електронної взаємодії, внутрішньоорганізаційного порталу.

Процеси розробки і вдосконалення управлінських організаційних систем вимагають більш якісного та докладного рішення традиційних завдань управління органами публічної влади за допомогою застосування баз знань, інтегрованих експертних систем, підсистем управління якістю і т.д. Інтелектуальні компоненти ІС обумовлюють підвищення наукового інтересу до автоматизації організаційного управління, особливо в сферах створення нових підходів до прийняття рішень і систематизації організаційних процесів, методів управління і взаємодії з іншими органами публічного управління. Зазначене обумовлює актуальність опрацювання сучасних підходів до організації прийняття управлінських рішень.

Особливості організації прийняття управлінських рішень в цілому та в органах публічної влади, зокрема, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних

та зарубіжних науковців, таких як Алексеев В. [3], Асаул А. [5], Балдин, К. [7], Барабаш Ю. [9], Батрик Р. [10], Башкатова Ю. [11], Бутко М. [15], Вачугов, Д. [16], Вертакова Ю. [17], Голубков, Е. [21], Гросул В. [22], Казанджі А. [35], Карданська Н. [36], Кузьмін О., Мельник О. [46], Лазарев, В. [48], Мала Н. [50], Неліпа Д. [57], Овдіюк О. [61], Пирогова Е. [66], Смирнова А. [78], Хміль Ф. [86], Чудновська С. [89], Шульженко І., Симоненко В., Остапенко С. [93] та ін. Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, класифікація управлінських рішень за різними ознаками; надано докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських. В той же час, опрацюванню конкретних рекомендацій щодо організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади присвячено не достатньо уваги.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено ряд **завдань**, основними з яких є:

- визначити сутнісну характеристики процесу організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади;
- охарактеризувати особливості технології прийняття управлінських рішень в органі публічної влади;
- проаналізувати організацію прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді;
- здійснити оцінку ефективності діяльності з організації прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді;
- опрацювати концептуальні засади розвитку інформатизації управлінських процесів з прийняття управлінських рішень в органі публічної влади;

– визначити перспективи впровадження інноваційних технологій в практику організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що формуються в процесі організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: узагальнення та систематизації (для визначення змісту категорій «управлінське рішення», «управлінська технологія», «організації прийняття управлінських рішень»); аналіз та синтез, структурно-логічного аналізу (для дослідження особливостей організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади); системний метод (для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади) тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Впровадження обґрунтованих заходів удосконалення організації прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді (наприклад щодо удосконалення системи, електронного документообігу, використання штрихкодування, використання сучасного інструментарію планування виконання рішень) дозволить підвищити рівень виконавчої дисципліни в органі публічної влади, сприятиме впровадженню сучасних інструментів управління.

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з теорії управлінських рішень, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали власних спостережень і дані Хмельницької обласної ради.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 104 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Сутнісна характеристика організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади

Прийняття управлінського рішення – найважливіша складова управлінської діяльності, оскільки управління являє собою безперервну послідовність вибору, обґрунтування, прийняття і реалізації рішень. На всіх рівнях, у всіх організаціях менеджерам доводиться приймати ті чи інші рішення. Саме від якості управлінських рішень залежить, в кінцевому рахунку, ефективність функціонування організації.

Поняття «управлінське рішення» визначається як явище та як процес. Управлінське рішення має кілька визначень. Так, у соціологічній енциклопедії пропонується визначення управлінського рішення як «формально зафіксованого проекту будь-якої зміни в організації, у здійсненні якого, крім суб'єкта рішення, беруть участь і інші члени організації. Таке рішення є елементом відносин керівництва – підпорядкування, тобто приймається «за інших» і постає як чинник влади в організації. Ухвалення такого рішення означає визначення необхідності та мети передбачуваної зміни, а також включення його до системи організаційних відносин; реалізація управлінського рішення має на меті наявність у ньому плану, а потім і самої діяльності щодо досягнення мети» [77, с. 117].

Лазарєв В.Н. трактує поняття управлінське рішення як «творчу, вольову дію суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її функціонування, що полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу з вирішення проблеми чи зміни цілі» [48, с.94].

Пірогова Є.В. зазначає, що «...управлінське рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту» [66,с.125]

В економічному енциклопедичному словнику за редакцією С.В. Мочерного представленоє два варіанти тлумачення поняття «управлінське рішення»: 1) усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найімовірніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення визначеної мети; 2) результат творчої співпраці менеджерів і власників організації, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства [29, с.350].

Хміль Ф.І. пропонує розуміти під «управлінським рішенням» результат творчого процесу щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання суб'єктом управління проблемної ситуації і водночас адекватних дій у відповідь колективу об'єкта управління [87, с.223].

Інші автори, Кузьмин О.Є. та Мельник О.Г., зазначають, що управлінське рішення – це результат формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів управління, за допомогою якого керівна система організації безпосередньо впливає на керовану [46, с.280].

Стороженко О.А., Єрмошенко М.М., Єрохін С.А. визначають, що управлінське рішення передбачає попередній аналіз проблем та обрання альтернативи, напряму і способу дії для вирішення проблеми [31, с.425].

В свою чергу, Барабаш Ю.О. акцентує увагу на тому, що управлінське рішення в повсякденній діяльності є продуктом управлінської праці та розумової активності людини. Управлінське рішення також можна визначати як процес, що реалізується суб'єктом управління й формує дії, спрямовані на вирішення встановленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [9, с.122].

Юкаєв В.С. робить наголос на творчому характері управлінського рішення. На думку автора – це творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що формує програму діяльності колективу з ефективного вирішення нагальної проблеми на основі усвідомлення об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан [94, с.223].

По суті рішення називається управлінським, якщо воно розробляється та реалізується для соціальної системи та спрямоване на:

- стратегічне планування;
- управління системою менеджменту;
- управління людськими ресурсами (активізація знань, умінь, навичок);
- управління виробничою та обслуговуючою діяльністю;
- формування системи управління організації (методологія, механізм);
- управлінське консультування;
- управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

Проведена систематизація думок науковців свідчить, що серед дослідників не існує єдиної точки зору щодо тлумачення поняття «управлінське рішення». Тому його сутність досліджується у двох напрямках, а саме:

- як результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї особи або групи осіб, спрямований на досягнення встановленої мети та отримання бажаних результатів або як вибір альтернативи з множини пропонуваніх варіантів досягнення мети системи менеджменту організації [36, с. 16];

- як процес, тобто сукупність дій та операцій, що свибудовуються в логічній послідовності для досягнення визначеної мети [77, с. 15].

Таким чином, розглядаючи процес управління як цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління з метою впливу зміни стану об'єкта управління для досягнення цілей організації, управлінське рішення в органі публічної влади ми можемо розглядати з двох ракурсів (рис.1.1).

Отже, можемо інтерпретувати організацію прийняття управлінських рішень в органі публічного управління як розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, який здійснюється в

межах компетенції суб'єкта управління, внаслідок чого виникає проект зміни в організації в цілому або окремих її ланках.

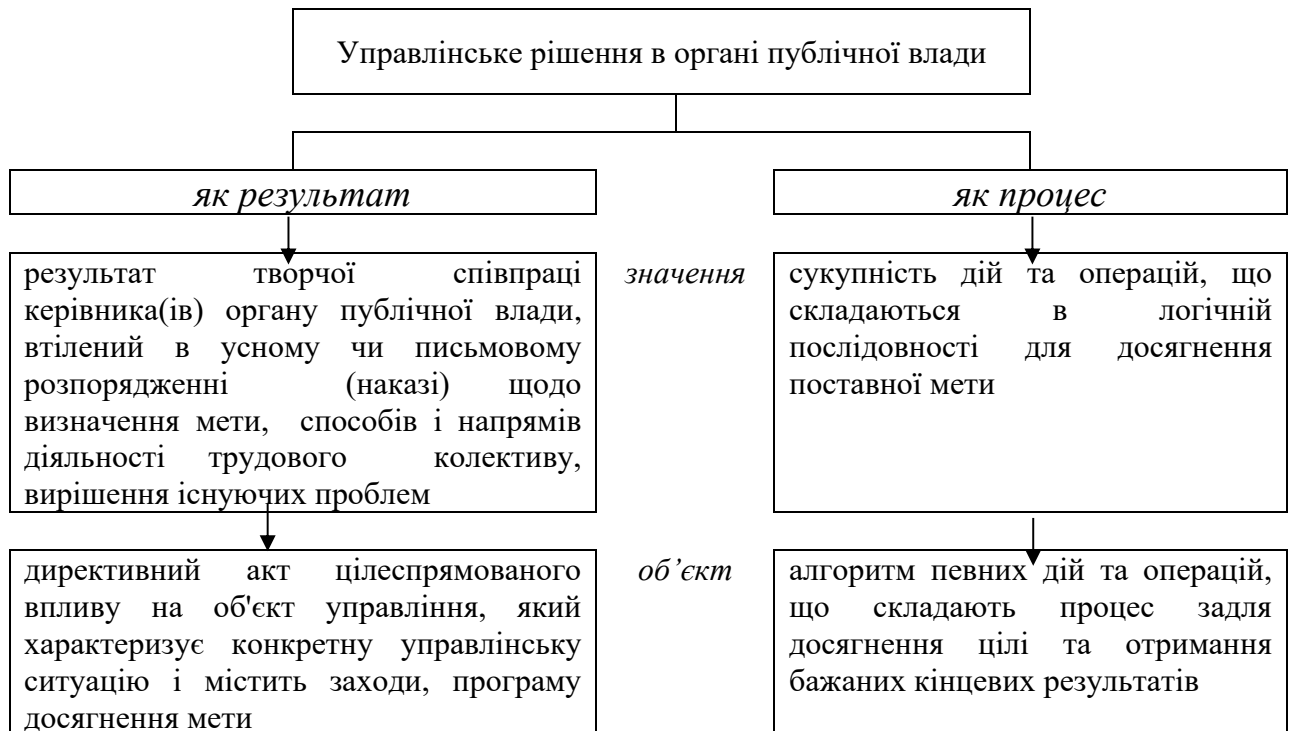


Рисунок 1.1 – Сутність та значення управлінського рішення в органі публічного управління

Примітка. Складено автором на основі [19].

До числа функцій організації прийняття управлінських рішень органами публічного управління варто віднести наступні:

інформаційна функція – забезпечення обміну даними, в т.ч. визначення джерел інформації і способів доступу до них, організація потоків інформації, формування комплексу технічних засобів для організації інформаційних потоків, розвиток і створення нових інформаційних і телекомунікаційних технологій і поетапне формування єдиного інформаційного простору;

управлінська функція – забезпечення інформаційного супроводу на усіх етапах управлінського циклу: при підготовці, прийнятті та контролі виконання управлінських рішень, в т.ч. визначення споживачів інформації, її складу, періодичності циркуляції, форм надання; формування і застосування порядку взаємодії інформаційної системи і суб'єктів, що управляють, організація використання інформації для оцінки тенденцій, альтернатив рішень і дій розробки прогнозів, вироблення загальної стратегії;

інструментальна функція – забезпечення підвищення ефективності публічного управління шляхом використання ІКТ і методів аналізу даних, зокрема уніфікація і організація процесів і засобів збору, реєстрації, обробки, зберігання, оновлення, передачі і використання інформації, розподіл цих завдань між суб'єктами, що беруть участь в процесі інформаційного забезпечення; організація зберігання масивів інформації (розробка системи класифікаторів, зберігання даних і інформації в уніфікованих форматах); формування уніфікованої системи документації, розробка документообігу і технологічних процесів формування документів, встановлення порядку їх складання, оформлення, реєстрації, узгодження і затвердження;

діагностична функція – отримання достовірної та максимально об'єктивної картини ситуації, в т.ч. організація зворотного зв'язку;

прогностична функція – виявлення проблем, загроз, реальних та потенційних конфліктів, з метою їх запобігання;

пізнавально-ментальна функція – сприяння зміні розуміння суті явищ, зміні ментальності керівників;

безпекова функція – запобігання витоку інформації, несанкціонованих або ненавмисних впливів на її зміст, повноту, достовірність, точність тощо і на ліквідацію наслідків таких впливів в ході реалізації таких процедур, як: аутентифікація (користувача, об'єкта та джерела даних); контролю доступу; забезпечення цілісності повідомлень; забезпечення конфіденційності; забезпечення доступності; неспростовності відправки/доставки та участі в обміні; локалізації місця впливу порушника; моніторингу і аудиту; сповіщення про порушення і відновлення порушеного процесу функціонування; адаптації до змінних умов функціонування.

В практичному аспекті найбільш важливими функціями виступають моніторинг ситуації та запитів, експертно-аналітичне забезпечення, збирання та первинне опрацювання інформації, створення системи автоматизованої підтримки аналітичних досліджень, створення системи автоматизованої підтримки надання адміністративних послуг.

Таким чином, управлінське рішення як основний вид діяльності керівника органу публічної влади ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи і включає в себе систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують розробку, прийняття і організацію виконання рішення, що гарантує досягнення запланованої мети. Процес управління органом публічного управління завжди реалізується за допомогою прийняття та реалізації управлінських рішень, вироблення яких називають технологією розробки (прийняття) управлінських рішень. Під організацією прийняття управлінських рішень органами публічного управління варто розуміти особливий вид діяльності, що здійснюється структурними підрозділами органів публічного управління на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, та передбачає збирання, обробку, аналіз інформації з метою отримання даних, які лягають в основу аналізу управлінських альтернатив та прийняття державно-управлінських рішень.

## **1.2. Особливості технології прийняття управлінських рішень в органі публічної влади**

Управлінські рішення – це власне основний результат діяльності керівника на будь-якому рівні ієрархії органу публічної влади. Залежно від рівня управління змінюються ступінь відповідальності та наслідки прийнятих рішень. Так, деякі керівники мають повноваження для прийняття рішень щодо фінансових, кадрових питань, проблем якості, інші є відповідальними лише за питання належної організації виконання рішень та розподілу ресурсів структурного підрозділу.

У процесі прийняття рішень [6] аналізують інформацію, здійснюють комунікації з керівниками інших рівнів управління, безпосередніми виконавцями заходів, замовниками, продумують сценарії розвитку ситуації, проводять ділові наради, обирають найкращу альтернативу. У роботах [7; 10; 17;

21] процес прийняття управлінських рішень представляється рядом послідовних етапів.

На першому етапі виникає проблема, яку необхідно вчасно вирішити, інакше може виникнути ситуація дисбалансу у системі. Так, прийняття необґрунтованих управлінських рішень може негативно вплинути на імідж органу публічної влади. Рішення вимагають продуманих дій, що ґрунтуються на достовірній та об'єктивній інформації, отриманій в результаті точного діагностування стану системи.

На другому етапі прийняття управлінського рішення виникає необхідність глибокого аналізу всієї документації: нормативно-правової бази, аналізу перспективних цілей і завдань; необхідно бути в цьому інформаційному полі, спостерігати за людьми, які можуть допомогти у прийнятті правильного ефективного рішення.

На третьому етапі управлінське рішення приймається індивідуально керівником або спільно з групою, наприклад, на діловій нараді, при цьому можливе використання думки компетентних фахівців, експертів у обраній сфері діяльності, на підставі їхнього компетентного висновку, а потім ухвалення рішення про подальші дії. У таких випадках ефективний аудит (оцінка) діяльності, який може допомогти прийняти оптимальне рішення з найменшими втратами для організації.

Четвертий етап передбачає прийняття рішення, яке фіксується у розпорядчих документах: наказах, розпорядженнях, інструкціях, методичних вказівках, різного виду планах, а також знаходить відображення у нормативних джерелах, стандартах, правилах, загальних положеннях статуту, внутрішніх регламентах організації. Важливо не лише ухвалити своєчасне рішення, а й проконтролювати виконання заходів, які здійснюються згідно з прийнятими офіційними документами, мотивувати персонал, який задіяний у реалізації зазначених заходів.

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення органу публічного управління складається з послідовних стадій, таких як поява

проблеми, діагностика стану процесів в організації, розробка рішення та контроль за виконанням запланованих заходів. Всі ці етапи є необхідними сходами на шляху ефективності управління.

Теорія управління має в своєму розпорядженні [21] напрацьований комплекс понять, категорій і методів для комплексної оцінки ефективної організації процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління. Системний аналіз дозволяє виявити доцільність створення чи вдосконалення організації, визначити, якого класу складності вона належить, виявити найефективніші методи наукової організації праці. Управлінські рішення мають розроблятися на науковому рівні управління, із застосуванням всього комплексу методів аналізу, діагностики, планування, моделювання та прогнозування.

У практиці організацій щодня приймається безліч рішень. У теорії управління виділяють кілька типів рішень [7; 10; 17; 21]:

за ступенем участі керівників різного рівня та фахівців (колегіальні - експертні та за погодженням; колективні - демократичні; індивідуальні - одноосібні);

за рівнями планування та часом реалізації заходів (стратегічні, тактичні та оперативні);

за змістом управлінського процесу (соціальні, економічні, організаційні та технічні).

Колегіальне рішення – це рішення, прийняте групою керівників та фахівців. Як правило, рішення приймаються керівником організації за погодженням з провідними фахівцями, колегіально. Так відбувається у більшості організацій. Керівник делегує паралельні повноваження або використовує прийом обов'язкового узгодження, що відображається у розпорядчих документах. При обов'язкових узгодженнях відповідальність за прийняття визначних рішень покладається на керівників, які приймають на себе такі повноваження. Паралельні повноваження збільшують відповідальність та права керівників, а рішення стає колективним.

Колегіальні рішення зазвичай [17] приймаються на ділових нарадах та під час роботи комісій провідними керівниками та фахівцями. На таких нарадах вже існує відомий баланс сил, що впливає на результат управління, тобто рішення. Так, розстановка сил може бути такою, що пріоритет прийняття рішення може мати один або два керівники, хоча формально рішення приймається колегіально, що є недоліком колегіальних рішень. Тому керівники звертаються до експертів, які можуть допомогти їм у ухваленні важливих рішень. Такі рішення приймаються у разі, якщо залучається група фахівців: зовнішні аудитори чи, наприклад [10], на вирішення спірного питання, керівник може залучити юридичну службу, а для розробки стратегічного плану скористатися послугами групи аналітиків. Може бути сформована експертна комісія із залученням зовнішніх експертів у галузі якості або аудиту.

Сучасна управлінська теорія пропонує методи та прийоми [7; 10; 17; 21], які можна використовувати для оптимізації роботи малої групи та зростання ефективності прийнятих рішень.

Колективні (демократичні) рішення - це рішення, прийняті більшістю співробітників організації, спільно трудовим колективом або малою групою. На відміну від колегіальних, демократичні рішення є яскравим вираженням волі більшості членів трудового колективу, малого чи великого. Такі рішення приймаються в ході таємного голосування, використання методів експертних оцінок, наприклад, номінальної групової техніки, японських методик ринги. Використання подібних методів можливе за високого рівня мотивації персоналу, використання демократичного стилю керівництва, розвиненості та прозорості корпоративної культури. Колективні рішення приймаються й у тому випадку, коли піднімаються значущі, що зачіпають весь персонал, проблеми та питання. Наприклад, вибори керівника на конкурсі, використання нової системи преміювання тощо.

Індивідуальні управлінські рішення – це рішення, які приймаються керівником одноосібно. Позитивним моментом індивідуального рішення є його творчий, неординарний характер. Недоліки індивідуальних рішень

проявляються тоді, коли вони набувають авторитарного характеру. Керівник узурпує владу, одноосібно розпоряджається ресурсами, визначає кадрову політику органу публічної влади та здійснює тиск на підлеглих. Рішення, прийняті керівником одноосібно, дозволяють організації певний час залишатися на плаву і бути успішною. Однак надалі стиль керівництва, який використовується керівником, гальмує розвиток організації. Керівник повинен вміти маневрувати і бути гнучким, використовувати мистецтво делегування повноважень щодо прийняття рішень іншим людям в організації.

Поділ управлінських рішень за часовим орієнтиром та змістовим наповненням представлений у табл. А Додатку А.

Змістова типологія, на відміну розглянутих вище, відбиває сутнісні характеристики управлінських рішень, які мають певну спрямованість і пов'язані з різними аспектами діяльності.

Отже, управлінські рішення різні за змістом, тимчасовими параметрами, рівнями планування, проте всі вони є невід'ємною складовою процесу управління. Ефект їх реалізації безпосередньо залежить від здатності прогнозувати ситуацію, передбачати наслідки прийнятих рішень, вміння використовувати не лише власний потенціал, а насамперед можливості групи та колективу загалом.

Людський чинник передбачає, що у складному процесі прийняття управлінських рішень ключову роль грає людина. Це і керівник, і провідний спеціаліст, і пересічний виконавець. Від злагодженої роботи всіх працівників залежить якість рішень та ефективність спільної діяльності. У ряді робіт [7; 10; 17; 21] відзначається значний вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень, що включає: вміння делегування повноважень; здійснення комунікацій та наявність зворотного зв'язку з персоналом; поведінкові особливості керівників; організаційна культура; стиль керівництва, ставлення до найнятого персоналу та організація спільної роботи з розробки управлінських рішень; методи кадрової роботи та систему управління персоналом; своєчасне запобігання конфліктам.

У роботах з менеджменту [16; 54; 104] розглядаються труднощі, які виникають у керівників під час делегування ними повноважень. Враховуючи це, Ульям Ньюмен [104] перерахував ряд причин, через які керівники з небажанням делегують повноваження, а співробітники намагаються ухилятися від додаткової відповідальності, що створює перешкоди до ефективного управління організацією: по-перше, це помилка керівника, що він зробить «краще», але якщо керівник не дозволить підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то вони не підвищуватимуть свою кваліфікацію; по-друге, керівники так поринають у повсякденну роботу і нехтують більш загальною картиною діяльності, що робить їх неспроможна охопити довгострокову перспективу і вони можуть повністю усвідомити значення розподілу робіт між підлеглими; по-третє, відсутність довіри до підлеглих призводить до того, що вони працюватимуть відповідним чином, без ініціативи та відчуваючи постійну необхідність в уточненні правильності виконуваної роботи; по-четверте, страх ризику, оскільки керівники відповідають за роботу підлеглого і можуть відчувати побоювання, що делегування повноважень може породити проблеми, за які їм доведеться відповідати; по-п'яте, зазначається, що неефективні механізми контролю викликають у керівництва занепокоєння щодо делегування повноважень підлеглим.

Поведінкові особливості керівників впливають на стиль їхнього керівництва, і методи прийняття управлінських рішень. Поведінкові особливості керівників включають: методи оцінки та контролю, які використовуються; реагування на виникнення в організації проблем чи критичних ситуацій; реалізовану рольову модель, що спонукає працівників до наслідування; критерії розподілу ресурсів організації; критерії, за якими керівник визначає рівень винагороди та статус працівника; критерії, які використовує керівник під час найму, відбору, просування, переведення та звільнення працівників.

Модель поведінки керівника фіксується у свідомості підлеглих через неформальні канали комунікації. Щоденна інформація, що надходить від керівника – вчинки, оповідання, жаргон, символи, символічні дії. Це основний

механізм закріплення основ культури. Формування культури керівниками відбувається через неформальні канали комунікації.

У роботах [10; 16; 54] в основному виділяють три основні стилі керівництва, які сильно впливають на форми прийняття управлінських рішень: авторитарний, ліберальний і демократичний.

Авторитарний стиль керівництва характеризується жорсткою централізацією, процесом розробки управлінських рішень з одного керуючого центру, тиском на підлеглих, використанням маніпулятивних стратегій впливу на персонал. Такий стиль обирається керівництвом сильно бюрократизованих структур чи організацій малого бізнесу зі значною концентрацією влади в руках однієї особи.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим ступенем участі трудового колективу або керівників середньої, нижньої ланок управління у прийнятті стратегічно важливих рішень. У першому випадку йдеться про колективні рішення, а в другому — про колегіальні. Демократичний стиль застосовується в децентралізованих організаціях, в яких здійснюється управління за цілями, результатами. Для таких організацій характерні: гнучкі, адаптивні структури, висока мотивація та компетентність персоналу.

Ліберальний стиль керівництва характеризується певним рівнем можливостей участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Проте ситуація у колективі може розвиватися по-різному, іноді непередбачувано. Керівник, який використовує ліберальний стиль, може самоусунутись від керування. У цьому випадку організацією управляють представники «елітарного ядра», які отримують необмежений доступ до влади та ресурсів. Можливі зіткнення між різними групами, різке зростання конфліктів у колективі.

Таким чином, слід зазначити, що стилі керівництва мають значний вплив на процес прийняття управлінського рішення в органі публічної влади: форми контролю, що обираються, методи управління. Стилi керівництва перебувають у тісному взаємозв'язку зі структурною побудовою організації, системою загального менеджменту. Отже, вивчаючи людський чинник розробки

управлінських рішень, відзначимо: визначальна роль цьому складному процесі належить керівнику органу публічного управління. Вимоги до професійної компетенції включають як необхідні знання та навички, а й певні людські властивості його як особистості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

#### **2.1. Сучасний стан організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади**

Організація прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді здійснюється трьома базовими підрозділами виконавчого апарату: відділом організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення; відділом з питань внутрішньої політики, адміністративно-територіального устрою та інформаційного забезпечення і відділом з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян. Охарактеризуємо їх роботу в цьому напрямі більш детально. Основні повноваження зазначених структурних підрозділів систематизовано в Додатку Б.

Відділ організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» є структурним підрозділом виконавчого апарату обласної ради. Відділ, забезпечуючи здійснення обласною радою повноважень, наданих їй Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, бере участь в організаційному, правовому, аналітичному, інформаційному та іншому забезпеченні діяльності ради, її органів, посадових осіб та депутатів.

Відділ очолює начальник, який призначається на посаду головою обласної ради за поданням заступника керівника виконавчого апарату, керуючого справами виконавчого апарату обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України

Відділ організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення утворено для організаційного забезпечення діяльності виконавчого апарату, депутатів,

президії та постійних комісій обласної ради, сприяння здійсненню обласною радою взаємодії з органами місцевого самоврядування усіх рівнів, а також місцевими органами виконавчої влади, надання практичної допомоги у здійсненні своїх повноважень депутатами Хмельницької обласної ради.

Відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян бере участь в організаційному, правовому, інформаційному, а також іншому забезпеченні діяльності ради, її органів, посадових осіб та депутатів.

Відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян утворюється з метою встановлення та організації єдиного порядку документування і роботи з документами у виконавчому апараті обласної ради, надання методичної і практичної допомоги з цих питань депутатам обласної ради, посадовим особам її виконавчого апарату, районним, міським (міст обласного значення) радам, іншим органам місцевого самоврядування. Відділ спільно з іншими структурними підрозділами виконавчого апарату забезпечує організаційно-технічну діяльність обласної ради та її органів.

Таким чином, найбільший обсяг функцій у сфері організації прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді покладено на відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян. В межах цього підрозділу органу публічної влади відбувається акумуляція всієї вхідної та вихідної інформації, її безпосереднє постачання виконавцям та контроль за її проходженням. Основою ведення документообігу в установі є інструкція з діловодства у Хмельницькій обласній раді.

Відповідно до п. 6.1 вищезгаданої Інструкції документообіг обласної ради – це проходження документів з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення. Документи незалежно від способу фіксації та відтворення інформації проходять і опрацьовуються в апараті обласної ради на єдиних організаційних та правових засадах організації документообігу.

Ефективна організація документообігу передбачає:

проходження документів в апараті обласної ради найкоротшим шляхом;  
скорочення кількості інстанцій, до яких повинні надходити документи (наприклад, під час погодження);

одноразовість операцій з опрацювання документів, уникнення дублювання під час роботи з ними;

централізацію, зосередження здійснення однотипних операцій з документами в одному місці;

раціональне розташування підрозділів і робочих місць працівників апарату ради.

Обов'язковою умовою раціональної організації діловодства в обласній раді, засобом підвищення продуктивності і здешевлення управлінської праці є механізація і автоматизація діловодних процесів. Комплекс технічних засобів забезпечує збирання і передавання інформації, введення інформації в ПК, виведення результатів її обробки у формі зведень, аналітичних довідок, таблиць тощо, сумісність традиційного та автоматизованого способу опрацювання документів із можливостями засобів автоматизації діловодства, а також можливість об'єднання їх в єдину систему.

Обсяг документообігу апарату обласної ради – це сумарна кількість отриманих (вхідних) і створених (внутрішніх, вихідних) документів за певний період (квартал, рік). Підрахунок кількості документів здійснюється за реєстраційно-контрольними картками, журналами і за допомогою автоматизованих програм реєстрації вхідних та вихідних документів. За одиницю обліку береться документ. Розмножені примірники, опрацьовані службою діловодства, підраховуються окремо за журналом обліку тиражування документів у відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян, в інших структурних підрозділах апарату – особами, відповідальними за діловодство. Облік документів може здійснюватися як за виконавчим апаратом обласної ради в цілому, так і за кожним структурним підрозділом, за групою документів. Окремо підраховуються звернення громадян, запити на інформацію тощо.

Результати обліку документів узагальнюються відділом з питань документального забезпечення протокольної роботи та звернень громадян виконавчого апарату обласної ради і подаються заступнику керівника виконавчого апарату (керуючому справами) для вжиття заходів з удосконалення роботи з документами.

Підсумкові дані обліку обсягу документообігу Хмельницької обласної ради подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка надходження та виконання вхідної документації в Хмельницькій обласній раді у 2016-2020 рр.

№ з/п	Вид вхідної документації	Роки					Темп росту 2020 р. до 2016 р. %
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Укази Президента України	108	114	82	79	52	48,15
	потребували виконання	51	24	23	39	37	72,55
	з них виконано	51	24	23	39	37	72,55
2.	Постанови Кабінету Міністрів України	252	215	183	137	106	42,06
	потребували виконання	100	91	97	86	77	77,00
	з них виконано	100	91	97	86	77	77,00
3.	Листи	9269	9183	9549	10469	10955	118,19
	потребували виконання	8921	8857	9040	8905	7987	89,53
	з них виконано	8921	8857	9040	8905	7987	89,53
Всього		9629	9512	9814	10685	11113	115,41

Примітка. Складено автором за даними Хмельницької обласної ради

Наведені в табл. 2.1. дані свідчать, що протягом 2016-2020 р. спостерігалось збільшення обсягів вхідної документації на 15,41% або на 1484 од. Таке зростання відбулось за рахунок приросту кількості вхідних листів на 18,19%. При цьому спостерігалось зменшення кількості Указів Президента України більш, ніж удвічі та практично у 2,5 рази зменшилась кількість Постанов Кабінету Міністрів України. Але в той же час кількість документів, що

потребували виконання і ставились на контроль зменшувалась значно нижчими темпами. Так, якщо у 2016 р. потребували виконання лише 47% Указів Президента України та майже 40% Постанов Кабінету Міністрів України, то у 2020 р. їх кількість зросла до 71% та 73% відповідно. За досліджуваний період зменшився лише відсоток листів, виконання яких перебувало на контролі з 96% до 73%. Щодо стану виконання цієї документації, то в адміністрації всі документи, що вимагали контролю були виконані.

Проаналізуємо структуру вхідної документації Хмельницької обласної ради у 2020 рр. (рис. 2.1).

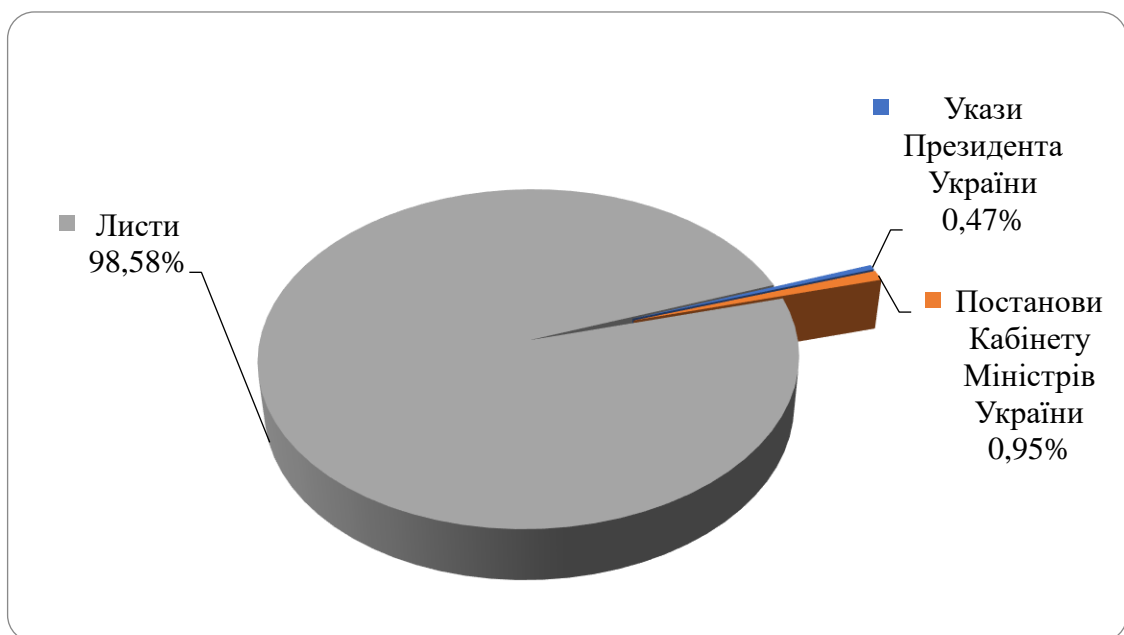


Рисунок 2.1 – Структура вхідної документації Хмельницької обласної ради у 2020 р.

Примітка. Складено автором за даними Хмельницької обласної ради

Наведені на рис. 2.1. дані свідчать, що найбільшу частку в структурі вхідної документації складають листи (98,58%) і зовсім незначні частки Постанов Кабінету Міністрів України (0,95%) та Указів Президента України (0,47%). Практично аналогічні цифри отримуємо і в структурі документації, що підлягала виконанню і ставилась на контроль.

Доставка документів до обласної ради здійснюється, як правило, з використанням засобів поштового зв'язку і електрозв'язку, а також кур'єрською та фельд'єгерською службою. Поштою та через кур'єрську службу

доставляється письмова кореспонденція, поштові картки, бандеролі, дрібні пакети, а також періодичні друковані видання. Фельд'єгерською службою доставляється спеціальна кореспонденція.

Каналами електров'язку доставляються: телеграми, факсограми, телефонограми, електронні документи із застосуванням електронного цифрового підпису та документи в електронній формі без електронного цифрового підпису (у сканованій формі).

Усі документи, що надходять до виконавчого апарату обласної ради, приймаються централізовано у відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян, електронні документи із застосуванням електронного цифрового підпису та документи в електронній формі без електронного цифрового підпису (у сканованій формі) надходять до фінансово-господарського відділу, відділу організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення.

Рекомендована, спеціальна та кореспонденція з оголошеною цінністю приймається під розписку в журналі, реєстрі або повідомленні про вручення. У разі надходження кореспонденції з відміткою «Терміново» фіксується не лише дата, а і час доставки. У разі пошкодження конверта робиться відповідна відмітка у поштовому реєстрі.

У відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян виконавчого апарату обласної ради розкриваються усі конверти, за винятком тих, що мають напис «особисто».

У разі виявлення відсутності додатків, зазначених у документі, або окремих аркушів, а також помилок в оформленні документа, що унеможливило його виконання (відсутність підпису, відбитку печатки, грифу затвердження тощо) документ не реєструється і відправникові надсилається письмовий запит або йому повідомляється про це телефоном. При цьому на документі робиться відповідна відмітка із зазначенням дати запиту (розмови телефоном), посади та прізвища особи, якій зроблено запит, підпису, ініціалів (ініціалу імені) та прізвища особи, що здійснила запит.

У разі відсутності або нецілісності вкладень, пошкодження конверта, упакування, що призвело до неможливості прочитання тексту документа, складається акт у двох примірниках. Один примірник акта надсилається відправникові, інший - зберігається у відділі. Факт і дата надходження документа в обласну раду обов'язково фіксуються за правилами, визначеними інструкцією. Електронні носії інформації обов'язково передаються до установи із супровідним листом. Під час приймання таких документів опрацьовується тільки супровідний лист.

У разі надходження документів, надісланих телефаксом, перевіряється загальна кількість аркушів та відповідність їх тій кількості, що зазначена на першому аркуші, а також належна якість друку. У разі одержання факсимільного повідомлення не в повному обсязі або за наявності тексту неналежної якості, документ не реєструється і про це обов'язково інформують відправника.

Документи, адресовані обласній раді, а також такі, в яких не зазначено конкретну посадову особу або структурний підрозділ як адресат, підлягають попередньому розгляду у відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян виконавчого апарату обласної ради.

Метою попереднього розгляду документів є виокремлення таких, що потребують обов'язкового розгляду головою обласної ради, його першим заступником, заступником, заступником керівника апарату, керуючою справами виконавчого апарату або структурними підрозділами.

Обов'язковому розгляду головою обласної ради підлягають акти органів державної влади та доручення вищих посадових осіб, запити, звернення, а також кореспонденція Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, крім того, кореспонденція, що надходить від установ вищого рівня, рішення органів місцевого самоврядування, а також документи, які містять інформацію з основних питань діяльності обласної ради і потребують вирішення безпосередньо головою обласної ради.

Решта документів передаються іншим керівникам обласної ради, виконавчого апарату або структурним підрозділам (виконавцям) відповідно до

їх функціональних обов'язків.

Попередній розгляд документів повинен здійснюватися у день надходження або в перший наступний робочий день у разі надходження їх після закінчення робочого дня, у вихідні та святкові неробочі дні. Доручення установ вищого рівня, телеграми, телефонограми розглядаються негайно.

Під час попереднього розгляду документів враховуються повноваження суб'єктів розгляду кореспонденції, передбачені регламентом обласної ради, розпорядженням про розподіл обов'язків між головою обласної ради та його першим заступником, заступником, заступником керівника апарату та у положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях, а також класифікатор питань діяльності установи, номенклатура справ, схеми проходження документів.

На стадії попереднього розгляду здійснюється відбір документів, що не підлягають реєстрації у відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян, а також таких, що передаються для реєстрації структурним підрозділам.

Реєструються документи незалежно від способу їх доставки, передачі чи створення. Реєстрація актів органів державної влади та доручень вищих посадових осіб, запитів, звернень, а також кореспонденції Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, документів, що надійшли на розгляд голови обласної ради та його заступників, розпорядчих документів (крім розпоряджень), листів за підписом керівника та його заступників, протоколів і рішень більшості колегіальних органів проводиться у відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян виконавчого апарату обласної ради.

Інші документи, що стосуються напрямів діяльності структурних підрозділів виконавчого апарату обласної ради, можуть реєструватися в цих структурних підрозділах (договори оренди, акти про надання гірничих відводів тощо). Місце реєстрації таких груп документів: розпоряджень, договорів, звітів, преїскурантів тощо визначається в Інструкції обласної Ради та вказується у

Номенклатурі справ обласної ради. Реєстрації підлягають також документи, створені в обласній раді (довідки, доповідні записки, заяви тощо).

Документи реєструються лише один раз: вхідні – у день надходження або не пізніше наступного дня, якщо документ надійшов у неробочий час, створювані — у день підписання або затвердження. У разі передачі зареєстрованого документа з одного структурного підрозділу до іншого новий реєстраційний індекс на документі не проставляється.

Для забезпечення ритмічності роботи та своєчасного виконання документів відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян розробляє графіки передачі кореспонденції керівництву обласної ради і структурним підрозділам.

Зареєстровані документи передаються на розгляд керівництва обласної Ради в день їх надходження або наступного робочого дня у разі надходження документів у неробочий час. Телеграми, телефонограми та інші термінові документи передаються негайно.

Відразу після реєстрації голові обласної ради у теці з грифом «Невідкладно» передаються акти органів державної влади та доручення вищих посадових осіб, запити, звернення, а також кореспонденція Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, кореспонденція, що надходить від установ вищого рівня.

Документи, розглянуті керівництвом обласної Ради, повертаються з відповідною резолюцією у відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян, який здійснює передачу документів на виконання.

Документ, виконавцями якого є кілька структурних підрозділів, може бути переданий виконавцям у порядку визначення їх в резолюції або одночасно у вигляді копій з передачею оригіналу головному виконавцю, визначеному в резолюції першим. У разі впровадження електронного документообігу співвиконавці отримують документ в електронній формі. Факт передачі документів виконавцям фіксується шляхом проставлення відповідної відмітки в

реєстраційній формі із зазначенням інформації про виконавців, яким передано оригінал документа та його копії, а також підпису виконавця про отримання документа.

Виконання документа передбачає збирання та опрацювання необхідної інформації, підготовку проекту відповіді на документ чи нового документа, його оформлення, узгодження, подання для підписання (затвердження) керівництву обласної ради, а у деяких випадках — керівникові структурного підрозділу, а також у разі потреби — підготовку для пересилання адресату.

Перед поданням проекту документа на підпис відповідному керівникові працівник, який підготував документ, зобов'язаний перевірити правильність його складення та оформлення, посилення на нормативно-правові акти, уточнити цифрові дані, наявність необхідних віз і додатків.

Документ подається на підпис разом з документами, на підставі яких його було складено. Якщо документ надсилається до кількох установ, після його реєстрації виконавець організовує виготовлення необхідної кількості примірників. Працівник, відповідальний за виконання документа, у разі відпустки, відрядження, звільнення зобов'язаний передати іншому працівникові за погодженням із своїм безпосереднім керівником усі невиконані документи та поінформувати відділі з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян про передачу документів, виконання яких перебуває на контролі, іншому виконавцеві.

Контроль здійснюється за виконанням усіх зареєстрованих документів, у яких встановлено завдання, а також виконання яких підлягає обов'язковому контролю, за переліком документів, затверджених головою обласної ради.

Обов'язково контролюється виконання завдань, передбачених у актах органів державної влади та дорученнях вищих посадових осіб, надання відповідей на запити, звернення, а також кореспонденцію Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, розпорядчі документи та доручення керівництва обласної ради, рішення обласної ради, розпорядження голови обласної ради, запити на інформацію та

інші документи, що потребують відповідного реагування.

Загальну координацію роботи з організації та контролю за виконанням рішень здійснює заступник керівника виконавчого апарату (керуючий справами).

Перевірка ходу виконання документів має проводитися на усіх етапах проходження документа до закінчення строку його виконання (попереджувальний контроль за допомогою нагадувань) у такому порядку:

- завдань на наступний рік — не рідше одного разу на рік;
- завдань на наступні місяці поточного року — не рідше одного разу на місяць;
- завдань на поточний місяць — кожні десять днів і за п'ять днів до закінчення строку або за запитам.

Виконавцю надсилається електронне повідомлення про планову дату виконання документа. Після виконання документ знімається з контролю. Документи вважаються виконаними і знімаються з контролю після виконання завдань, запитів, передбачених у документі, повідомлення про результати заінтересованим установам і особам або у разі іншого підтвердження виконання.

Тепер проаналізуємо організацію контролю щодо виконання управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді у 2016-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка виконання управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді у 2016-2020 рр.

№ з/п	Вид внутрішньої документації	Роки					Відхилення (+/-) 2020 р. до 2016 р.
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Розпорядження	657	551	621	619	735	78
	з них виконано	657	551	621	619	735	78
2.	Доручення	29	40	35	25	21	-8
	з них виконано	29	40	35	25	21	-8
Всього		686	591	656	644	756	70

Примітка. Складено автором за даними Хмельницької обласної ради

Наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що за досліджуваний період спостерігається зростання внутрішнього документообігу на 70 од., при цьому

кількість розпоряджень голови ради на 78 од., а доручень – скоротилась на 8 од. Крім того, необхідно відзначити, що усі видані доручення та розпорядження були виконані.

Надіслані листи місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, установам та організаціям контролюються працівником виконавчого апарату обласної ради, який їх підготував. Листи, що надсилаються до органів влади вищого рівня, обласної державної адміністрації, правоохоронних, судових органів, органів прокуратури, в обов'язковому порядку візуються працівником юридичного відділу, начальником відділу виконавця та профільним заступником голови обласної ради.

Зняти документ з контролю може тільки голова обласної ради, перший заступник, заступник голови обласної ради, заступник керівника апарату обласної ради, як виключення, керуючий справами, які встановили контрольний строк у резолюції (відповідно до процедури, визначеної у інструкції). Днем виконання завдань, визначених в актах органів державної влади, дорученнях вищих посадових осіб, та виконання запитів, звернень, а також кореспонденції Верховної Ради України вважається день реєстрації в обласній раді вихідних документів про виконання завдань. Структурні підрозділи та окремі виконавці зобов'язані передавати вихідні документи та інші поштові відправлення до служби діловодства у години, встановлені для цього.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив високий рівень виконавської дисципліни в апараті Хмельницької обласної ради щодо виконання Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів України, актів центральних органів виконавчої влади, розпоряджень та доручень голови ради. Це свідчить про налагодження ефективної системи контролю, яка забезпечує 100% виконання зазначених документів. Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що організації прийняття управлінських рішень у виконавчому апараті Хмельницької обласної ради здійснюється на належному рівні, проте потребує упорядкування на рівні відділів в контексті розмежування їх повноважень.

## **2.2. Оцінка ефективності діяльності з організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади**

Розвиток змісту та структури організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади, удосконалення механізму та методичних підходів його реалізації є неможливими без урахування поточного стану справ в даній сфері. В рамках оцінки рівня розвитку інформаційного суспільства Кабінетом Міністрів України ухвалено Постанову від 28.11.2012 р. №1134 «Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства» [68], якою запроваджено перелік індикаторів для виміру. Їх умовно можна поділити на чотири групи (табл. 2.3).

Надалі Міністерство освіти і науки наказом від 06.09.2013 р. № 1271 затвердило методику формування зазначених показників, зокрема, визначено порядок отримання інформації щодо кожного показника (як правило, це дані Державної служби статистики України, або експертні дані, в т.ч. дані міжнародних організацій, авторитетних аналітичних груп тощо) та порядок оцінки в балах якісних порівнянь (від дуже низько до дуже високо).

Слід зазначити, що наведений в табл. 2.3 перелік сформований достатньо довільним чином; набір показників в різних групах відрізняється за характеристиками об'єктивності даних, можливості точної їх оцінки тощо. Крім того, все ж таки слід пам'ятати, що цей перелік призначений для оцінки рівня інформатизації суспільства, тоді як оцінка стану організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади має більш специфічний характер.

Виходячи з міркування про умови прийняття управлінських рішень органу публічної влади проведемо оцінку індексу організації прийняття управлінських рішень, яка складатиметься з наступних показників: рівень автоматизації аналітичної діяльності; рівень результативності використання програмного забезпечення, рівень аналітичної підтримки он-лайн-послуг; рівень інформаційної безпеки аналітичної діяльності; рівень кадрової безпеки аналітичної діяльності.

Таблиця 2.3. Система індикаторів розвитку інформаційного суспільства

Група індикаторів	Індикатори
1	2
Рівень розвитку пропозиції на ринку ІКТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка витрат на програмне забезпечення, відсотків до загальних витрат на інформаційні технології;</li> <li>• Частка науково-дослідних організацій сфери інформаційних технологій, відсотків до загальної кількості науково-дослідних організацій;</li> <li>• Рівень технологічного розвитку ;</li> <li>• Рівень інноваційної активності</li> <li>• Рівень конкурентоспроможності ринку інформаційних технологій;</li> </ul>
Рівень розвитку інфраструктури інформаційного суспільства	<p>Рівень обчислювальної потужності інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень концентрації населення в зоні покриття рухомого (мобільного) зв'язку;</li> <li>• Рівень розвитку рухомого (мобільного) зв'язку ;</li> <li>• Рівень якості ліній фіксованого зв'язку;</li> <li>• Рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури;</li> <li>• Рівень дотримання авторських прав на програмне забезпечення ;</li> <li>• Рівень інформаційної безпеки;</li> <li>• Рівень застосування інформаційних технологій у закладах освіти;</li> <li>• Рівень застосування інформаційних технологій у закладах охорони здоров'я ;</li> <li>• Рівень інформатизації бібліотек</li> </ul>
Рівень розвитку державної політики в сфері ІКТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень регуляторного навантаження у сфері інформаційних технологій;</li> <li>• Рівень розвитку електронного урядування;</li> <li>• Рівень підтримки діяльності суб'єктів підприємницької діяльності у сфері інформаційних технологій;</li> <li>• Ефективність законодавства, що регулює діяльність у сфері інформаційних технологій;</li> <li>• Рівень застосування інформаційних технологій органами місцевого самоврядування для проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі [68]

Приклад змісту опитувальника для оцінки цих показників та структура кожного індексу наведена в табл. 2.4.

Для визначення питомої ваги кожної зі складових індексу рівня організації прийняття управлінських рішень можна здійснювати методом аналізу ієрархій.

Таким чином, процесу обробки результатів опитування повинна передувати робота щодо оцінки знань про важливість складових індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади.

Таблиця 2.4. Опитувальник з оцінки індексу рівня інформаційної підтримки управлінських рішень органу публічної влади

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали
1	2	3	4
<b>1. Рівень автоматизації аналітичної діяльності</b>			
1.1	У нашій організації є прикладні програми, які використовуються для підготовки аналітичних документів з використанням статистичної інформації	так	4
		ні	0
1.2	У нашій організації посадові особи використовують аналітичні прикладні програми	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
1.3	У нашій організації існує план впровадження ІКТ в інформаційно-аналітичну діяльність	Так	4
		Ні	0
1.4	У нашій організації існує робоча група з розробки, адаптації, обґрунтування використання, удосконалення прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення	Так	4
		Ні	0
1.5	У нашій організації розробляються прикладні програми для інформаційно-аналітичного забезпечення	Так	4
		Ні	0
<b>2. Результативність використання програмного забезпечення аналітичної діяльності</b>			
2.1	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дає точний результат	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
2.2	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дозволяє вирішити задачі, які не можна вирішити шляхом неавтоматизованої або слабко автоматизованої аналітики	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
2.3	Процес розробки / закупівлі прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення задовольняє вимогам в них за змістом, термінами здійснення	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
<b>3. Рівень автоматизації аналізу надання електронних послуг</b>			
3.1	У нашій організації здійснюється автоматична обробка результатів надання електронних послуг	Так	4
		Іноді	2
		Ні	0
3.2	У нашій організації наявна автоматизована електронна можливість планування надання електронних послуг	Так	4
		Іноді	2
		Ні	0
<b>4. Рівень інформаційної безпеки аналітичної діяльності</b>			
4.1	У нашій організації передавання аналітичних даних є безпечним	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
4.2	У нашій організації отримання вхідних даних для обробки здійснюється в електронній формі	Так	4
		Іноді	2
4.3	У нашій організації експорт результатів аналітики для інших підрозділів здійснюється в електронній формі	Так	4
		Іноді	2
		Ні	0
4.4	Імпорт та експорт аналітичних даних інтегровано в систему електронного документообігу	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
<b>5. Рівень кадрового забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності</b>			
5.1	У нашій організації компетентність в сфері ІКТ є критерієм найму (професійного зростання) на посади, пов'язані з аналітичною діяльністю	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
5.2	У нашій організації посадові особи місцевого самоврядування мають достатню компетентність у сфері ІКТ	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0
5.3	У нашій організації здійснюється систематичне навчання та підвищення кваліфікації з питань ІКТ	так	4
		скоріше так ніж ні	3
		іноді	2
		скоріше ні, ніж так	1
		ні не застосовують	0

Примітка. Складено автором

Рішення, прийняті щодо впливу відповідних чинників є автоформалізованими, бо приймаються на основі знань експертів. Тому подальша задача повинна реалізовуватися за допомогою технологій реалізації складно формалізованих задач.

Формалізована задача розробки організаційно-методичного підходу полягає у формуванні набору пріоритетів для кожної зі складових індексу рівня організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади на основі попарного порівняння. Для вирішення даної задачі пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (далі – МАІ).

МАІ полягає в декомпозиції (розкладанні) проблеми на все більш прості складові частини і подальшій обробці послідовності тверджень особи, яка приймає рішення, за допомогою парних порівнянь. В результаті може бути виражений відносний ступінь взаємодії в ієрархії. Ці твердження потім виражаються чисельно [73; 76].

МАІ включає процедури синтезу багатьох тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень. Важливим є те, що отримані таким чином значення є оцінками в шкалі відношень, але відповідають так званім «жорстким» оцінкам.

Вирішення проблеми – процес поетапного становлення пріоритетів. На першому етапі виявляють найбільш важливі елементи проблеми, на другому – найкращий спосіб перевірки тверджень та оцінки елементів. Весь процес підлягає перевірці та переосмисленню доти, доки не буде встановлено, що він охопив усі важливі характеристики вирішення проблеми.

Отже, перший крок МАІ полягає в декомпозиції та представленні задачі в ієрархічній формі. Ми розглядаємо домінуючі ієрархії, які будуються з вершини (мета – з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до найнижчого рівня, який є, зазвичай, переліком альтернатив. Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів рівня, що стоїть нижче. Тобто ієрархія може бути поділена на підієрархії, що мають спільним найвищий елемент. Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи нижчого рівня були попарно зрівняні відносно елементів наступного рівня і т. д. до вершини ієрархії.

Таким чином, маємо просту ієрархію, наведену на рис. 2.4.



Рисунок 2.2 – Модель ієрархії визначення вагомості складових індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади  
Примітка. Складено автором

1. Розглянемо скінчену множину альтернатив  $X=\{x_1, \dots, x_2\}$ . При порівнянні довільних двох елементів та цієї множини перед суб'єктом оцінювання ставиться питання: у якій мірі (у скільки разів) один елемент переважає над іншим? Для визначення вподобань суб'єктів використовують шкалу відносної важливості об'єктів за Сааті (табл. 2.5). Таблиця 2.5. Шкала вподобань експертів

Визначення	Ступінь важливості
Об'єкти рівноцінні	1
Один об'єкт дещо переважає за інший	3
Один об'єкт кращий за інший	5
Один об'єкт значно кращий за інший	7
Один об'єкт абсолютно кращий за інший	9
Проміжні судження про об'єкти	2, 4, 6, 8

Примітка. Складено автором на основі [81]

2. За результатами опитувань складається матриця попарних порівнянь показників, що входять до складових індексу рівня інформаційно-аналітичного забезпечення органу публічної влади  $A = \|a_{ij}\|_{m \times m}$ . Якщо відповіді експертів були узгоджені між собою, то  $a_{ij} = w_i/w_j$  для всіх  $i, j = \text{від } 1 \text{ до } m$ . Повна узгодженість означає, що вектор відносних цінностей є власним вектором матриці та відповідає власному числу цієї матриці.

3. Обчислюється вектор відносних цінностей з використанням методу середньої геометричної:

$$w_i = \frac{\sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}} \quad (2.1)$$

4. Оцінка власного числа, якому відповідає обчислений вектор відносних цінностей:

$$\lambda = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \lambda_i \quad (2.2)$$

де  $\lambda_i$  – розраховується як результат покомпонентного ділення складових добутку  $A \cdot w$  на складові вектору відносних цінностей.

5. Обчислення індексу узгодженості

$$I_y = \frac{\lambda - m}{m - 1} \quad (2.3)$$

Значення даного індексу має бути порівняним з еталонним (табл. 2.6), зокрема в разі, якщо  $I_e \leq 0, I_e$ , то результати опитування експертів є задовільними (критичне значення різниці 20%).

Таблиця 2.6. Еталонні значення індексу узгодженості

Кількість об'єктів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
$I_e$	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Примітка. Складено автором на основі [81]

Результати попарних порівнянь за показниками, що входять до складових індексу інформаційної підтримки управлінських рішень зведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Матриці парних порівнянь показників, що входять до складових індексу організації прийняття управлінських рішень

1	1.1	1.2	1.3.	1.4	1.5
1.1	1	3	0,25	5	0,5
1.2	0,3	1	3	0,2	0,25
1.3	4	0,33	1	2	0,25
1.4	0,2	5	0,5	1	2
1.5	2	4	4	0,5	1

2	2.1	2.2	2.3
2.1	1	3	0,33
2.2	0,33	1	0,2
2.3	3	5	1

3	3.1	3.2
3.1	1	3
3.2	0,33	1

4	4.1	4.2	4.3	4.4
4.1	1	5	0,25	0,33
4.2	0,2	1	2	0,33
4.3	4	0,5	1	4
4.4	3	3	0,25	1

5	5.1	5.2	5.3
5.1	1	0,33	6
5.2	3	1	0,14
5.3	0,17	7	1

Примітка. Складено автором на основі [81]

Результати визначення векторів відносних цінностей для показників, що входять до складових індексу представлені в табл. 2.8

Таблиця 2.8. Чисельні оцінки векторів відносних цінностей

Значення	Вектор відносних цінностей				
	1.X	2.X	3.X	4.X	5.X
X.1	0,096	0,062	0,900	0,039	0,556
X.2	0,003	0,004	0,100	0,012	0,119
X.3	0,034	0,934	-	0,741	0,325
X.4	0,051	-	-	0,208	-
X.5	0,817	-	-	-	-
Співвідношення фактичного та еталонного значень індексів узгодженості	1,07	1,15	1,1	1,09	1,03

Примітка. Розраховано автором

6. Проведення аналогічних процедур для складових індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади (їх 5) і визначення вектору відносних цінностей для цих складових. В табл. 2.9-2.10 представлено матрицю попарних порівнянь та чисельну оцінку вектору відносних цінностей для складових індексу рівня організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади.

Таблиця 2.9. Матриця парних порівнянь складових індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади

0	1	2	3	4	5
1	1,00	3,00	0,20	0,33	5,00
2	0,33	1,00	6,00	5,00	0,20
3	5,00	0,17	1,00	3,00	0,17
4	3,00	0,20	0,33	1,00	3,00
5	0,20	5,00	6,00	0,33	1,00

Примітка. Розраховано автором

Таблиця 2.10. Чисельна оцінка вектору відносних цінностей для складових індексу

Значення	Відносна цінність
1	0,096
2	0,003
3	0,034
4	0,051
5	0,817
Співвідношення фактичного та еталонного значень індексів узгодженості	1,13

Примітка. Розраховано автором

7. Отримані значення вектору відносних цінностей для складових індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади виступають ваговими значеннями для значень відносних цінностей показників, які формують кожну складову.

Таким чином, можна отримати результативну таблицю ваги кожного показника при оцінці індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади (табл. 2.11).

Використання отриманих вагових значень дозволить диференціювати характеристики, які формують значення індексу організації прийняття управлінських рішень, що значно підвищить точність отриманого значення.

Таблиця 2.11. Вагові значення показників, що формують індекс організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади

№	Питання	Вага
1	2	3
1.1	У нашій організації є прикладні програми, які використовуються для підготовки аналітичних документів з використанням статистичної інформації	0,0159
1.2	У нашій організації посадові особи використовують аналітичні прикладні програми	0,0004
1.3	У нашій організації існує план впровадження ІКТ в інформаційно-аналітичну діяльність	0,0057
1.4	У нашій організації існує робоча група з розробки, адаптації, обґрунтування використання, удосконалення прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення	0,0085
1.5	У нашій організації розробляються прикладні програми для інформаційно-аналітичного забезпечення	0,1357
2.1	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дає точний результат	0,0207
2.2	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дозволяє вирішити задачі, які не можна вирішити шляхом неавтоматизованої або слабо автоматизованої аналітики	0,3103
2.3	Процес розробки / закупівлі прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення задовольняє вимогам в них за змістом, термінами здійснення	0,0014
3.1	У нашій організації здійснюється автоматична обробка результатів надання електронних послуг	0,0623
3.2	У нашій організації наявна автоматизована електронна можливість планування надання електронних послуг	0,0069
4.1	У нашій організації передавання аналітичних даних є безпечним	0,0038
4.2	У нашій організації отримання вхідних даних для обробки здійснюється в електронній формі	0,0012
4.3	У нашій організації експорт результатів аналітики для інших підрозділів здійснюється в електронній формі	0,0739
4.4	Імпорт та експорт аналітичних даних інтегровано в систему електронного документообігу	0,0208
5.1	У нашій організації компетентність в сфері ІКТ є критерієм найму (професійного зростання) на посади, пов'язані з аналітичною діяльністю	0,1849
5.2	У нашій організації державні службовці мають достатню компетентність у сфері ІКТ	0,0396
5.3	У нашій організації здійснюється систематичне навчання та підвищення кваліфікації з питань ІКТ	0,1079

Примітка. Розраховано автором

Тепер перейдемо до безпосередньої оцінки. З метою отримання бальних значень показників, викладених у табл. 2.4 ми запропонували начальнику відділу з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян заповнити опитувальник. На основі результатів проведеного опитування ми виставили бальні оцінки та розрахували індекс організації прийняття управлінських рішень Хмельницької обласної ради. Результати опитування та оцінювання відобразимо в табл. 2.12

Розрахунок індексу довів, що найбільший «вклад» в його величину здійснили показники п'ятої групи, а саме: кадрового забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності, натомість найнижчі оцінки пов'язані із першою групою – рівень автоматизації аналітичної діяльності. Це свідчить про те, що орган місцевого самоврядування володіє достатнім кадровим потенціалом щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, однак недостатнім є саме рівень використання цих технологій установою. Зокрема це стосується прикладних програм для обробки даних, підтримки прийняття рішень тощо.

Таблиця 2.12. Визначення індексу організації прийняття управлінських рішень Хмельницької обласної ради

№	Питання	Бали	Коефіцієнт вагомості	Оцінка із врахуванням коефіцієнту вагомості
1	2	3	4	5
1. Рівень автоматизації аналітичної діяльності				0,0648
1.1	У нашій організації є прикладні програми, які використовуються для підготовки аналітичних документів з використанням статистичної інформації	4	0,0159	0,0636
1.2	У нашій організації державні службовці використовують аналітичні прикладні програми	3	0,0004	0,0012
1.3	У нашій організації існує план впровадження ІКТ в інформаційно-аналітичну діяльність	0	0,0057	0
1.4	У нашій організації існує робоча група з розробки, адаптації, обґрунтування використання, удосконалення прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення	0	0,0085	0
1.5	У нашій організації розробляються прикладні програми для інформаційно-аналітичного забезпечення	0	0,1357	0
2. Результативність використання програмного забезпечення аналітичної діяльності				0,6883
2.1	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дає точний результат	3	0,0207	0,0621
2.2	Застосування спеціального програмного забезпечення для аналізу дозволяє вирішити задачі, які не можна вирішити шляхом неавтоматизованої або слабко автоматизованої аналітики	2	0,3103	0,6206

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5
2.3	Процес розробки / закупівлі прикладних програм для інформаційно-аналітичного забезпечення задовольняє вимогам в них за змістом, термінами здійснення	4	0,0014	0,0056
3. Рівень автоматизації аналізу надання електронних послуг				0,1522
3.1	У нашій організації здійснюється автоматична обробка результатів надання електронних послуг	2	0,0623	0,1246
3.2	У нашій організації наявна автоматизована електронна можливість планування надання електронних послуг	4	0,0069	0,0276
4. Рівень інформаційної безпеки аналітичної діяльності				0,2032
4.1	У нашій організації передавання аналітичних даних є безпечним	3	0,0038	0,0114
4.2	У нашій організації отримання вхідних даних для обробки здійснюється в електронній формі	2	0,0012	0,0024
4.3	У нашій організації експорт результатів аналітики для інших підрозділів здійснюється в електронній формі	2	0,0739	0,1478
4.4	Імпорт та експорт аналітичних даних інтегровано в систему електронного документообігу	2	0,0208	0,0416
5. Рівень кадрового забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності				0,9972
5.1	У нашій організації компетентність в сфері ІКТ є критерієм найму (професійного зростання) на посади, пов'язані з аналітичною діяльністю	3	0,1849	0,5547
5.2	У нашій організації посадові особи місцевого самоврядування мають достатню компетентність у сфері ІКТ	3	0,0396	0,1188
5.3	У нашій організації здійснюється систематичне навчання та підвищення кваліфікації з питань ІКТ	3	0,1079	0,3237
Індекс рівня інформаційно-аналітичного забезпечення Хмельницької обласної ради				2,1057

Примітка. Розраховано автором

Тепер порівняємо значення отриманого індексу з інтервалами еталонних значень та сформуємо загальне уявлення щодо рівня організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади (табл. 2.13).

Таким чином, отримане значення індексу організації прийняття управлінських рішень Хмельницької обласної ради засвідчило його достатній рівень.

Таблиця 2.13. Інтервальні значення індексу організації прийняття управлінських рішень органу публічної влади

Інтервал значень індексу	Інтерпретація результатів
0-1	низький рівень
1,1-2	задовільний рівень
2,1-3	достатній рівень
3,1-4	високий рівень

Примітка. Складено автором

Однак індекс знаходиться практично на межі із задовільним рівнем, що засвідчує необхідність подальшого впровадження технологій-урядування, максимального переведення установи на систему електронного документообігу, впровадження модулів надання адміністративних послуг через мережу Інтернет, інтеграції баз даних державних установ та органів місцевого самоврядування з метою спрощення процедур адміністрування та підвищення оперативності отримання інформації.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

#### **3.1. Концептуальні засади розвитку інформатизації управлінських процесів з прийняття управлінських рішень в органі публічної влади**

Сучасною парадигмою управлінської діяльності є концепція проактивної управлінської діяльності як індивідуальної форми розвитку управлінської праці. З позицій поведінкового підходу управлінське рішення описується як проактивна поведінка [93] або ініціативна, як здатність приймати відповідальність за межами встановлених кордонів. Сучасні форми управлінської діяльності пов'язані з включенням в процес прийняття рішень суб'єктів, що володіють різними організаційно-управлінськими статусами, підвищенням ролі комунікації (в тому числі - неформальної, мережевої), особливим характером впливу на інших людей, що істотно змінює технології розробки управлінських рішень - від ієрархічно-легітимізованого (інституційно-організованого) до спільного проактивного.

Відмінності у використанні кадрового потенціалу в рамках традиційної і проактивної форми управління в рамках однієї і тієї ж організації полягає в тому, що в певній ситуації управлінське рішення як завдання доручається персоналу відповідно до його функціонального і організаційного статусу. У ситуації зняття структурно-функціональних бар'єрів (інституціалізованих), активізуються проактивні форми управлінської діяльності, завдання приймається добровільно тим персоналом, який має компетенції для його виконання. Відповідно, саме в цих умовах кадровий потенціал персоналу, представлений діапазоном управлінських компетенцій, реалізується в своїй повноті.

Перехід від традиційної технології прийняття рішення до проактивної в процесі технологій розробки управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді можлива за рахунок створення певних умов (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Впровадження проактивних технологій розробки управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді

Напрями	Характеристика
Ідеологічні умови	Формування уявлень про проактивне управління як організаційну цінність, розвиток заходів її пропаганди як позитивної форми праці, створення системи організаційної фіксації успіхів її реалізації. Розвиток цінності проактивного прийняття управлінських рішень на рівні організаційної культури має бути спрямовано на створення уявлень про підвищений інтерес з боку керівництва до реалізації цієї форми поведінки суб'єктами прийняття управлінських рішень
Організаційні умови	Створення можливостей реалізації проактивного прийняття управлінських рішень за рахунок розвитку форм організації праці, створення робочих груп, формування проектних команд, децентралізації системи управління. Створення інструментів і технологій моніторингу та оцінки проактивного прийняття управлінських рішень з метою формування системи його розвитку. Формування програм навчання навичкам проактивної управлінської поведінки
Економічні умови	Формування системи стимулювання проактивної управлінської діяльності сприяє зростанню задоволеності персоналу, створення справедливої системи оплати управлінських зусиль працівників організацій. Усунення дисбалансу в системі компенсацій у сфері оплати праці працівників, що відносяться до різних категорій персоналу, в разі виконання ними завдань, схожих по структурі, інтенсивності та тривалості.
Стратегічні умови	Формування системи оцінки результативності робочих груп, проектних команд, віртуальних команд, тимчасових об'єднань працівників, з використанням критеріїв оцінки управлінської результативності. Створення організаційних інструментів і технологій надання результатам проактивного прийняття управлінських рішень статусу, що відповідає рівню впливу цих результатів на реалізацію стратегії організації і отримання конкретних економічних результатів. Визнання авторського характеру результатів, отриманих в ході реалізації проактивного прийняття управлінських рішень. Включення добровільно отриманих результатів в систему менеджменту органу публічного управління

Примітка. Складено автором.

Щоб просування ініціативи і інтеграція прихильників виявилися можливими, суб'єкт управлінської діяльності повинен сформувати власну управлінську комунікативну мережу з використанням ресурсу організаційної комунікативної мережі і організаційної управлінської мережі (організаційної ієрархії). Таку комунікативну структуру, вибудовану цілеспрямовано для вирішення конкретного управлінського завдання, можна назвати індивідуальною управлінською мережею [61]. Саме для вирішення подібних завдань потрібно розвивати кадровий потенціал (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Кадровий потенціал як основа ефективних технологій розробки управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді

Примітка. Розроблено автором.

Підхід до удосконалення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді повинно будуватись на стимулюванні активності суб'єкта управлінської праці щодо просування свого рішення і результатів його реалізації. Це забезпечуватиме впровадженню технології «Управління на базі активізації діяльності персоналу» [56, с. 645], що

як показав проведений аналіз практичної діяльності Хмельницької обласної ради має обмежений характер використання. Зокрема це проявляється у використанні стимулів і заохочень для працівника для успішного виконання своїх функціональних завдань, однак не використовується для залучення до процесів розробки управлінських рішень.

Якщо ініціатива відповідає критеріям організаційного контексту, вона стає предметом активних обговорень, починає поширюватися по організаційній комунікативній мережі і, врешті-решт, виявляється завданням, призначеним для реалізації, так як сприймається як один з компонентів контексту. У той же час, активізація уваги до нової ідеї, її включення як підстави планування ресурсів, результати її реалізації істотно змінюють організаційний контекст, тому що зачіпають такі аспекти як функціональні завдання окремих працівників і підрозділів, характеристики і спрямованість бізнес-процесів, взаємодія з клієнтами в зоні існуючих і нових процесів, критерії оцінки ефективності.

Щоб підвищити ефективність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді, суб'єкт управління повинен створити (крім очікуваного управлінського результату) додатковий результат, а саме:

- створити команду виконавців (якщо у нього по статусу його посади немає підлеглих) або сформувати цю команду з працівників, до складу яких входять не тільки його підлеглі (створити свою «вертикаль»);

- використовувати для вирішення завдання ресурс, який до цього не був використаний, або виявити, сформувати новий для організації ресурс (знайти новий засіб досягнення мети);

- отримати визнання пропонованого рішення як рішення, оптимального у ситуації, що склалася, на всіх рівнях управління (допомогтися легітимації рішення).

Для отримання зазначених додаткових результатів суб'єкту прийняття рішення необхідно чітко сформулювати власну управлінську ініціативу як особливий організаційний контент [35], успішно просунути його в просторі

організаційного дискурсу по організаційним комунікативним мережам [30], отримати підтримку своєї ініціативи з боку виконавців, готових включитися в її реалізацію і керівників вищого управлінського рівня, готових стати стейкхолдерами результату, що планується отримати в результаті реалізації ініціативою [23, с.287].

Залежно від спрямованості і змісту управлінського рішення ініціатива може вплинути як на внутрішні характеристики організації, так і на її зовнішні параметри – статус і імідж. Управлінська ініціатива вже на стадії реалізації змінює організаційний контекст, а при успішному завершенні істотно його трансформує. Аналіз цих трансформацій дозволяє виявити основні напрями впливу проактивної управлінської діяльності на стратегічно значущі характеристики організаційного контексту – як в сфері об'єктивних результатів, так і в зоні суб'єктивних оцінок якості трудової діяльності.

Суттєвими показниками ефективності цього впливу будуть тільки ті результати, які безпосередньо пов'язані з просуванням конкретної управлінської ініціативи. В процесі її просування змінюється роль ініціатора, що свідчить про зміну його організаційного контекстного статусу – від авторства ідеї до її реалізації.

В умовах реформування органів публічного управління, керівник органу публічної влади та інші суб'єкти прийняття рішень повинні володіти управлінськими компетенціями. Конкретизація повноважень у сфері управлінської діяльності вимагає нових підходів до управління, а отже і до компетенцій керівника та інших суб'єктів прийняття рішень. Ці компетенції можна згрупувати у п'ять блоків: базові функціональні, когнітивні, комунікативні, регулятивні, проактивні і інтенціональні (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Управлінські компетенції, необхідні суб'єктам прийняття управлінських рішень у Хмельницькій обласній раді

Система управлінських компетенцій	Критерій	Приклади компетенцій
1	2	3
Базові функціональні компетенції	Загальна готовність до базових управлінським функціям	Уміння працювати з документами (нормативними, адміністративними, функціональними), юридична грамотність в питаннях діяльності організації та управління персоналом, знання основних організаційних технологій і процедур, загальна поінформованість про характер господарської діяльності закладу
Когнітивні компетенції	Орієнтування і розуміння	Побудова бачення, володіння прийомами аналізу та оцінки ситуації, здатність до передбачення, вміння збирати і інтерпретувати інформацію, вміння чітко висловлювати ідеї, вміння аргументувати свою позицію
Комунікативні компетенції	Побудова конструктивної взаємодії	Уміння будувати і підтримувати відносини, визнання права людей на свою точку зору, вміння вибудувати командну роботу, готовність надавати підтримку, вирішення конфліктів
Регулятивні компетенції	Контроль ситуації, досягнення результату	Активне прийняття рішень, рішучість в діях, здатність ставити чіткі завдання, здатність домагатися вирішення поставлених завдань, наполегливість, готовність до додаткових зусиль, вміння чинити тиск, готовність довести справу до кінця, відповідальність, організованість
Проактивні компетенції	Ініціативна поведінка	Гостре почуття моменту, готовність до дії, сміливість, здатність бути прикладом, надати допомогу, підтримка змін, гнучкість мислення, креативність, незалежність, спрямованість на мотивацію інших людей
Іntenціональні компетенції	Наміри, прагнення	Прагнення до навчання, націленість на розвиток, спрямованість до створення нових умов, прагнення до новизні, інтерес до чужого досвіду

Примітка. Систематизовано автором за даними [63].

Таким чином, центральна ідея проактивного підходу щодо управлінської діяльності полягає в тому, що функція суб'єкта прийняття управлінських рішень визначається не тільки як інституційна задача, що обумовлена наявністю владних повноважень, але і в якості ініціатора змін, що робить істотний вплив «Наверх по вертикалі». В рамках цього підходу визнається, що суб'єктом ініціації управлінських рішень може виявитися не тільки керівник, який має формальний статус, а й суб'єкт проактивної управлінської діяльності в тому випадку, якщо він успішно виконує ці функції.

Так, при аналізі проблемної ситуації можна запропонувати працівникам (не лише керівникам структурних підрозділів) форму для викладання власного бачення розв'язку проблеми (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 Бланк для викладання проекту рішення

Алгоритм	Пропозиція
1	2
1. Проблема, яка визначила потребу в рішенні	..... (розкривається через характеризування значущості проблеми, її масштабу, ступеня її гостроти, небажаності негативних наслідків тощо)
2. Аналіз можливих підходів (або підходів, що раніше використовувались) до вирішення зазначеної проблеми, їх обмеження	..... (засоби - технічні, організаційні, економічні, фінансові, управлінські тощо - за допомогою яких вирішується проблемна ситуація на цей час. )
3. Загальна характеристика пропонованого рішення	..... (сформулювати цілі та завдання як спосіб вирішення проблеми. Обов'язковим є відповідність рішення чинному законодавству)
4. Обґрунтування вибору рішення	..... (навести ключові аргументи на користь альтернативи із посиланням на провідний зарубіжний та вітчизняний досвід, аналітичні та статистичні матеріали)
5. Готовність організації (структурного підрозділу) до реалізації рішення	..... (визначення можливостей/ресурсів або слабких сторін/ризиків реалізації обраного рішення)
6. Програма реалізації рішення	..... (команда учасників, перелік заходів, етапи реалізації, бюджет)
7. Основні ефекти проекту (організаційні, управлінські, економічні, технічні, іміджеві та ін.)	..... (безпосередньо очікувані результати від реалізації рішення, результати бажано описувати в кількісному виразі.
8. Можливість дифузії рішення на інші складові системи (підрозділи, напрями), можливість його трансформації для вирішення подібних завдань тощо	..... (похідні результати, довгостроковий ефект; результати бажано описувати в кількісному виразі; довгострокові ефекти - можуть описуватися і в якісному вигляді)
9. Ризики реалізації рішення	..... (основні перешкоди, бар'єри, слабкі місця, які можуть виникнути в процесі реалізації і вплинути на досягнення мети рішення, надається характеристика найбільш вагомим ризикам)
10. Заключна аргументація	..... (коротке викладення сутності проекту: проблема, мета та завдання, методи та ресурси, масштаби проекту та терміни, очікувані результати)

Примітка. Запропоновано автором.

Важливо, щоб жоден працівник, який бажає брати участь в розробці рішення, не був виключений з цього процесу, такий підхід забезпечить

розширення можливостей персоналу по просуванню і реалізації власних управлінських пропозицій. Наприклад, вище нами говорилось про необхідність забезпечення зворотнього зв'язку для оцінки якості спеціального програмного забезпечення мобільних бригад та покращення їх якості.

Залучення персоналу Хмельницької обласної ради до спільного вирішення проблемної ситуації формується кількома способами:

1. Оголошення керівниками організації переліку завдань, які потребують термінового вирішення.

2. Пропозиція з боку безпосередніх керівників підготувати варіант вирішення поставленого завдання (табл.3.3).

3. Ініціатива працівників, пов'язана з необхідністю ліквідації проблемних зон робочого дискомфорту.

4. Самостійно прийняті працівниками управлінські рішення, які об'єднали їх в робочі групи і проектні команди, потребують легітимації, підтримки з боку керівництва для виділення ресурсів їх реалізації.

Зібрані пропозиції потребують експертизи та оцінювання. У тому випадку, якщо управлінська пропозиція відповідає критеріям управлінського продукту, вона набуває статусу управлінського рішення, а автор пропозиції отримує статус керівника проекту з реалізації цього рішення (якщо до моменту легітимації проблема ще не вирішена). Реалізовані ініціативи отримують статус легітимних рішень, визнаються нормативними і включаються в організаційний контекст нарівні з функціональними управлінськими рішеннями.

Для експертизи пропозиції можемо запропонувати наступну матрицю оцінювання, що дозволить кількісно оцінити якість пропозиції та прозоро визначити переможця (таблиця 3.4).

Запропонована технологія розробки та прийняття управлінських рішень у Хмельницькій обласній раді дозволяють активізувати проактивні (некласичні) форми управлінської поведінки, проактивну управлінську діяльність, що виражається в зростанні мережевої комунікативної активності, розвитку крос-функціональної взаємодії в організації, управлінської ініціативності персоналу.

Таблиця 3.4. Матриця оцінювання проектів рішень, що надійшли від працівників

Критерії оцінювання	Бали			
	0	1	2	3
1	2	3	4	5
1. Чіткість формулювання управлінської проблеми і управлінських завдань	первісна проблема «розчинилася», між завданнями немає зв'язку	проблема зрозуміла, список завдань не повністю вичерпує проблему	проблема сформульована чітко, є сумніви в правильності ранжирування завдань	проблема сформульована чітко, ясний пріоритет управлінських завдань
2. Ефективність запропонованого рішення	запропоноване рішення не знімає базову проблему	рішення полегшує ситуацію, але не усуває проблему	рішення знижує значимість проблеми або усуває її	рішення повністю знімає проблему і дає новий імпульс до розвитку
3. Адекватність визначення ресурсів, необхідних для реалізації запропонованого рішення	автори не можуть визначити ресурси, необхідні для запропонованого рішення	автори помиляються в визначенні основних ресурсів, необхідних для запропонованого рішення	автори адекватно визначають ресурси, але не оцінюють їх наявність в компанії	автори адекватно визначають ресурси і оцінюють їх наявність в компанії
4. Реалістичність рішення	рішення суперечить принципам діяльності закладу, нормативним актам тощо	рішення в принципі можливо, але важко його реалізувати в сучасних умовах	рішення можливо в цілому, але його реалізація зараз ускладнена	рішення можливо реалізувати в актуальних умовах
5. Ясність викладу	зміст викладено не ясно, потрібні уточнення	зміст зрозумілий лише з безпосередньої презентації автора	виклад чіткий, зміст зрозумілий	проект викладений ясно, грамотною професійною мовою, правильно розставлені акценти

Примітка. Запропоновано автором.

Впровадження такого підходу в діяльність Хмельницької обласної ради дозволить отримати готові рішення або альтернативи рішень на майбутнє, які стосуються широкого класу управлінських завдань (організаційних, технологічних, адміністративних), створені з ініціативи працівників, що передбачають індивідуальну ініціативу або роботу в добровільних проектних командах. Якість підготовлених проектів буде свідчити про кадровий потенціал

працівників, їх здатність самотійно виявляти управлінські проблеми, перетворювати їх в завдання для себе, створювати механізми і інструменти їх вирішення, збирати команди для їх реалізації. В свою чергу це дасть можливість організації формувати управлінський резерв, просувати відповідних працівників на керівні посади.

### **3.2. Впровадження інноваційних технологій в практику організації прийняття управлінських рішень в органі публічної влади**

Одним із шляхів підвищення ефективності інформаційної підтримки управлінських рішень в органі публічної влади є впровадження системи управління ризиками (ризик-менеджмент), що дозволяє виявити, оцінити наслідки рішення і виробити тактику протидії, спрямовану на обмеження випадкових подій, що завдають фізичний і моральний збиток організації, її персоналу. Особливо актуально це стає щодо нетипових ситуацій, для вирішення яких у закладі відсутній або невідпрацьований алгоритм розробки та прийняття рішень. Для впровадження ризикорієнтованого підходу в технологію розробки управлінських рішень Хмельницької обласної ради необхідно здійснити наступні заходи (табл. 3.5).

Управління ризиками в технології розробки управлінських рішень закладом охорони здоров'я забезпечує отримання таких результатів: знижується фактор невизначеності при обґрунтуванні управлінських рішень за рахунок контролю над негативними подіями, розробки своєчасних заходів щодо зменшення ймовірності їх виникнення чи скорочення їх впливу; процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації та аналізу, необхідних для прийняття виважених рішень на різних рівнях управління; управління ризиками посилює взаємовідносини із усіма учасниками розробки та реалізації управлінського рішення, сприяє формуванню навичок вироблення конструктивного діалогу між ними і керівництвом; підвищується оперативність розробки рішень, а також економічна обґрунтованість проведення тих чи інших

змін. Таким чином, управління ризиками – це не лише технічний процес по чітко формалізованим алгоритмам, що дозволяє прийняти однозначне і детерміноване рішення. Ризик-менеджмент вимагає командної роботи, яка здійснюється, перш за все, в комунікативному контексті.

Таблиця 3.5. Заходи з управління ризиками в технології розробки управлінських рішень у Хмельницькій обласній раді

Проблема	Зміст заходу для усунення проблеми	Виконавці	Очікувані результати
Орган публічної влади відчуває вплив значної кількості ризиків,	Ідентифікація ризиків та формулювання його паспортів. Розробка «реєстру ризиків» з метою виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків організації, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками. Класифікація кожного включеного до реєстру ризику за ступенем небезпеки та ймовірністю виникнення	Структурні підрозділи, працівники, діяльність яких супроводжується відповідним ризиком та/або спрямована на його попередження, зниження наслідків	Зростання обґрунтованості управлінських рішень, їх спрямування на попередження негативних наслідків, підвищення ризикозахищеності органу публічної влади
Тривалий час розробки та погодження управлінського рішення щодо неструктурованих або слабоструктурованих проблем (ситуацій, щодо яких відсутній або не відпрацьований алгоритм дій)	Створення автоматизованої інформаційної системи з інтеграцією інформації як щодо медичних, так і управлінських бізнес-процесів. Визначення центрів відповідальності за ризики.	Збір інформації щодо ризиків відбувається усіма підрозділами (працівниками) Інформаційно-аналітичний відділ відповідає за консолідацію інформації, формування реєстру	Формування проектів рішень, алгоритмів їх прийняття та реалізації, що забезпечить економію часу на їх розробку у випадку настання несприятливої події
Необхідність інтеграції системи управління ризиками у загальний менеджмент органу публічної влади	Створення автоматизованої інформаційної системи з інтеграцією інформації як щодо медичних, так і управлінських бізнес-процесів. Визначення центрів відповідальності за ризики.	Керівник закладу Проектна група Інформаційно-аналітичний відділ Центри відповідальності за відповідні ризики	Забезпечується моніторинг і вимірювання параметрів бізнес-процесів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень, їх своєчасність

Примітка. Складено автором.

Взаємодія і консультування між учасниками ризик-менеджменту є невід'ємними атрибутами цього процесу і повинні завжди мати відкриту форму, що також корелює з проактивним підходом до технології розробки управлінських рішень. Результативність процесу ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, наскільки всі зацікавлені сторони будуть розуміти точки зору один одного і, брати активну участь в процесі розробки, прийняття та реалізації рішення.

В діяльності Хмельницької обласної ради існують численні організаційні, управлінські, психо-емоційні, економічні та інші ризики, які можуть призвести до небажаних наслідків. Але в органі публічної влади ризики приймають дещо інше значення, ніж в будь-якої організації іншої сфери діяльності. Для збору первинної інформації щодо можливих ризиків в організації повинна бути створена система моніторингу і виявлення інцидентів. Координуюча система повинна забезпечувати ефективну комунікацію, яка дозволяє передавати інформацію, накопичений досвід, методи боротьби з інцидентами і їх наслідками між відділами, органами управління різного рівня.

Впровадження ризик-менеджменту в діяльність Хмельницької обласної ради починається з аналізу ризику, що являє собою процес систематичного використання інформації для оцінювання ризику і розробки відповідного рішення. Інформація для аналізу ризиків може включати дані накопиченого досвіду діяльності закладу, теоретичні розрахунки, результати аналізу суджень фахівців, менеджерів та інших причетних осіб.

З цією метою рекомендуємо Хмельницькій обласній раді створити інформаційну базу Реєстр ризиків (нетипових ситуацій), яка дозволить фіксувати ситуації (фактичні чи можливі), щодо яких відсутній алгоритм дій. Створення такого реєстру забезпечує можливість виробляти базові рішення для таких нетипових ситуацій, а також аналізувати частоту появи реєстрованих інцидентів. Крім цього, реєстрація інцидентів дозволяє зробити об'єктивну оцінку ймовірності їх виникнення при проведенні оцінки ризиків, використовуючи

отриманий матеріал в якості досвіду роботи медичного закладу. Форма такого реєстру відображена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Форма Реєстру ризиків (нетипових ситуацій) за характером проблеми

№	Короткий опис	Структурний підрозділ, ділянка, де виник ризик чи є ймовірність виникнення	Наслідки				Заходи ліквідації, мінімізації наслідків, попередження	Відповідальні особи	Нормативна база вирішення	Юридичне оформлення рішення
			Вплив на пацієнта	Вплив на персонал	Вплив на матеріали чи обладнання	Фінансові втрати				
Ризики у процесі надання медичної допомоги										
Ризики допоміжних процесів (управлінські, обслуговуючі)										

Примітка. Складено автором.

Реєстр ризиків в органі публічної влади може бути використаний для оцінки: випадків, які вже відбулися (фактичні події); випадків, які були попереджені (потенційні). Також така форма одночасно може використовуватися для класифікації цих ризиків та їх оцінки. На нашу думку, оптимально класифікувати ризики в контексті бізнес-процесів, що існують в органі публічної влади, тобто виділяти дві основні групи процесів: основні (управлінські) і допоміжні (обслуговуючі).

Дані по зареєстрованим інцидентам або небезпекам повинні використовуватися співробітниками для складання аналізу про частоту виникнення інцидентів і для оцінки ефективності коригувальних або запобіжних дій. Збір даних по виникненню інцидентів дасть можливість працівникам та керівництву відстежувати частоту виникнення подібних подій для їх подальшого аналізу:

оцінки результативності вжитих заходів щодо усунення наслідків інцидентів або небезпек;

оцінки ризику повторного виникнення інцидентів і проведення заходів щодо зниження виявлених ризиків.

Управління ризиками органу публічної влади – мультидисциплінарне завдання і включає в себе всіх фахівців, які працюють в установі. Важливим елементом управління ризиком є призначення відповідального за ризик з числа управлінського персоналу органу публічної влади. В практиці зарубіжних та вітчизняних комерційних суб'єктів господарювання поширена практика побудови системи управління ризиком шляхом створення департаменту ризик-менеджменту, що відслідковує розвиток ризиків, веде каталог ризиків, з якими стикається компанія і її підрозділи. Візуалізація ризику дозволяє керівництву підвищити ефективність прийнятих рішень, забезпечити стійкість роботи компанії.

В органі публічної влади аналогом подібної структури може виступати група безпеки (team). В її завдання входить збір інформації про інциденти, аналіз ризику і прийняття рішення про їх усунення. Відповідальність за проведення заходів щодо усунення ризиків в структурному підрозділі в цілому несе керівник. Безпосередні виконавці, зазначені в реєстрі щодо усунення виявлених ризиків несуть відповідальність за належне виконання намічених заходів, терміни і інформацію. Для успішного впровадження ризикоорієнтованого управління в органі публічної влади рекомендується формування робочої групи, яка буде проводити оцінку ризиків. До складу такої групи обов'язково має входити працівники аналітично-інформаційного відділу, що повинні забезпечити технічний супровід цієї діяльності. Розробка автоматизованої системи опрацювання інформації, її оцінки та визначення форми подання (сигналізування про небезпеку) керівництву є невід'ємною умовою ефективної реалізації ризикоорієнтованого підходу в технології розробки управлінських рішень.

Крім того, визначається періодичність перегляду системи ризиків. Будь-який орган публічної влади не є сталою системою. Змінюються нормативні вимоги, впроваджуються нові умови функціонування. Відповідно система управління ризиком повинна постійно переглядатися і відповідати організації її

структури, процесам. Іншими словами, система управління ризиками повинна безперервно вдосконалюватися.

Процедура оцінки ризику в органі публічної влади потребує врахування багатьох чинників і критеріїв, а також чіткого усвідомлення ризику і його рівня, тому основою при оцінці є метод аналізу видів і наслідків. Як фактори визначення рангу пріоритетності ризику нами обрані наступні параметри: ймовірність виникнення прецеденту; можливі наслідки.

Кожен з параметрів має певну шкалу, критерії якої встановлюються відповідно до виду діяльності організації, аналізованого процесу або підрозділу. Застосування обраних параметрів вимагає спеціальних критеріїв, які будуть відображати специфіку органу публічної влади і наслідки можливих несприятливих подій. Шкала ймовірності виникнення ризику представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. Оцінка ймовірності ризику

Категорія	Рівень	Опис
Майже точно трапиться	5	У багатьох обставин цей випадок очікується з упевненістю
Швидше ймовірно	4	У багатьох обставин цей випадок ймовірно трапиться
Можливо	3	Можливо трапиться
Навряд чи	2	Може колись трапиться
Дуже рідко	1	Може статися тільки в рідкісних випадках

Джерело: [74].

Аналогічним чином здійснюється оцінка ступеню впливу на громаду, соціально-економічний розвиток регіону (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Оцінка значимості (ступеню впливу) ризику

Категорія	Рівень	Опис
Катастрофічний	5	Заподіяння серйозної шкоди, величезний негативний вплив на громаду та соціально-економічний розвиток регіону
Сильний	4	Великий вплив на громаду, значний негативний вплив на соціально-економічний розвиток регіону
Середній	3	Істотний вплив на громаду та соціально-економічний розвиток регіону
Невеликий	2	Посередній вплив на громаду та соціально-економічний розвиток регіону
Незначний	1	Низький негативний вплив на громаду та соціально-економічний розвиток регіону

Джерело: [74].

Шляхом поєднання двох шкал можна визначити пріоритетність ризиків та вирішення проблеми через розробку відповідного рішення, частоту перегляду рішень, внесення необхідних змін, розробки альтернативного рішення тощо (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Матриця визначення пріоритетності ризиків в технології розробки управлінських рішень

Ймовірність /Вплив	Майже точно трапиться	Швидше ймовірно	Можливо	Навряд чи	Дуже рідко
Катастрофічний	Високий ризик	1	3	5	9
Сильний	1	2	4 середній ризик	7	10
Середній	3	4	6	8 низький ризик	11
Невеликий	5	7	8	10	12 Дуже низький ризик
Незначний	9	10	11	12	13

Джерело: [74].

Таким чином, здійснюється визначення рангу пріоритетності ризику: ймовірність, наслідки. За результатами оцінки для зниження ймовірності появи прецедентів високого ризику, а також для пом'якшення тяжкості їх наслідків необхідно першочергово розробити рішення, що впливає на ризик. Отже, використання інструментарію ризик-менеджменту дозволяє органу публічної влади зайняти проактивну позицію в питаннях технології розробки управлінських рішень – приймати їх не постфактум (після їх настання), а випереджувати негативні явища, що особливо важливо для діяльності органу місцевого самоврядування. Така технологія розробки рішень також допомагає визначити найбільш уразливі ланки діяльності закладу та розробити ефективний план запобіжних дій в їх відношенні через спрямування необхідних ресурсів в зони найвищого ризику.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена вирішенню важливого наукового завдання, пов'язаного із удосконаленням процесів організації інформаційної підтримки управлінських рішень в органі публічної влади. Основні пропозиції проведеного дослідження зводяться до наступного:

1. Встановлено, що управлінське рішення як основний вид діяльності керівника ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи і включає в себе систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують розробку, прийняття і організацію виконання рішення, що гарантує досягнення запланованої мети. В свою чергу, під організацією прийняття управлінських рішень в органі публічного управління варто розуміти особливий вид діяльності, що здійснюється структурними підрозділами на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, та передбачає збирання, обробку, аналіз інформації з метою отримання даних, які лягають в основу прийняття управлінських рішень і надання адміністративних послуг. Процес організації прийняття управлінських рішень виконує наступні основні групи функцій: моніторинг ситуації та запитів, експертно-аналітичне забезпечення, збирання та первинне опрацювання інформації, створення системи автоматизованої підтримки аналітичних досліджень, створення системи автоматизованої підтримки надання адміністративних послуг.

2. Визначено, що процес прийняття управлінського рішення органу публічного управління складається з послідовних стадій, таких як поява проблеми, діагностика стану процесів в організації, розробка рішення та контроль за виконанням запланованих заходів. Всі ці етапи є необхідними сходинками на шляху ефективності управління. Крім того, відзначено, що на процес прийняття рішення визначальний вплив здійснюють поведінкові особливості керівників, які включають: методи оцінки та контролю, які використовуються; реагування на виникнення в організації проблем чи

критичних ситуацій; реалізовану рольову модель, що спонукає працівників до наслідування; критерії розподілу ресурсів організації; критерії, за якими керівник визначає рівень винагороди та статус працівника; критерії, які використовує керівник під час найму, відбору, просування, переведення та звільнення працівників.

3. Встановлено, що організація прийняття управлінських рішень в Хмельницькій обласній раді здійснюється трьома базовими підрозділами виконавчого апарату: відділом організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення; відділом з питань внутрішньої політики, адміністративно-територіального устрою та інформаційного забезпечення і відділом з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян. Проведений аналіз засвідчив високий рівень виконавської дисципліни в апараті Хмельницької обласної ради щодо виконання Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів України, актів центральних органів виконавчої влади, розпоряджень та доручень голови ради. Це свідчить про налагодження ефективної системи контролю, яка забезпечує 100% виконання зазначених документів. В цілому організація прийняття управлінських рішень у виконавчому апараті Хмельницької обласної ради здійснюється на належному рівні, проте потребує упорядкування на рівні відділів в контексті розмежування їх повноважень.

4. Проведено оцінки індексу організації прийняття управлінських рішень, яка складається з наступних показників: рівень автоматизації аналітичної діяльності; рівень результативності використання програмного забезпечення, рівень аналітичної підтримки он-лайн-послуг; рівень інформаційної безпеки аналітичної діяльності; рівень кадрової безпеки аналітичної діяльності. Для визначення питомої ваги кожної зі складових індексу організації прийняття управлінських рішень застосовано метод аналізу ієрархій. Отримане числове значення індексу організації прийняття управлінських рішень Хмельницької обласної ради засвідчило його достатній рівень. Однак індекс знаходиться практично на межі із задовільним рівнем, що засвідчує необхідність подальшого

впровадження технологій-урядування, максимального переведення установи на систему електронного документообігу, впровадження модулів надання адміністративних послуг через мережу Інтернет, інтеграції баз даних державних установ та органів місцевого самоврядування з метою спрощення процедур адміністрування та підвищення оперативності отримання інформації. Розрахунок індексу довів, що найбільший «вклад» в його величину здійснили показники п'ятої групи, а саме: кадрового забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності, натомість найнижчі оцінки пов'язані із першою групою – рівень автоматизації аналітичної діяльності. Це свідчить про те, що орган місцевого самоврядування володіє достатнім кадровим потенціалом щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, однак недостатнім є саме рівень використання цих технологій установою. Зокрема, це стосується прикладних програм для обробки даних, підтримки прийняття рішень тощо.

5. Обґрунтовано, що необхідним є застосування нових підходів до управління, зокрема посилення вимог до компетенцій керівника та інших суб'єктів прийняття рішень в органі публічної влади. Нами запропоновано впроваджувати проактивні форми управлінської поведінки, зокрема проактивну управлінську діяльність у технології розробки управлінських рішень, що виражається в зростанні залученості працівників і їх мотивування до прийняття та реалізації управлінських рішень, розвитку крос-функціональної взаємодії в організації, управлінської ініціативності персоналу. Впровадження такого підходу в діяльність Хмельницької обласної ради дозволить отримати готові рішення або альтернативи рішень на майбутнє, які стосуються широкого класу управлінських завдань (організаційних, технологічних, адміністративних), створені з ініціативи працівників, що передбачають індивідуальну ініціативу або роботу в добровільних проектних командах. Такий підхід також забезпечує нарощування кадрового потенціалу, здатного до формування ефективних технологій розробки управлінських рішень.

6. З метою удосконалення технології розробки управлінських рішень запропоновано впровадження ризикоорєнтованого управління в органі

публічної влади, що дозволить систематизувати нетипові ситуації, для вирішення яких у органі місцевого самоврядування відсутні (невідпрацьовані) алгоритми розробки рішень. У роботі представлено заходи з управління ризиками в органі публічної влади, які подано у взаємозв'язку «проблема-пропозиція-виконавці-результат», що забезпечують комплексний підхід до розробки управлінських рішень. Особливу увагу приділено пропозиції ведення Реєстру ризиків (нетипових ситуацій), що дозволить фіксувати ситуації (фактичні чи потенційні), щодо яких відсутній порядок розробки рішень. Реєстрація ризиків дозволяє зробити об'єктивну оцінку ймовірності виникнення ситуацій, використовувати отриманий матеріал в якості підґрунтя технології розробки управлінських рішень.

Практичне застосування запропонованих заходів дає можливість удосконалити організацію прийняття управлінських рішень, що відповідають визначеним цілям і завданням органу публічної влади, дозволяють конкретизувати процес управління із зазначенням виконавців та інструментарію, нарощувати кадровий потенціал та формувати ефективні команди виконавців, планувати та узгоджувати управлінські заходи на різних етапах процесу управління, що дозволить у сукупності забезпечити високу результативність діяльності органу місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація діловодства і документообігу. URL: <https://conto.com.ua/ua/solutions/avtomatizatsiya-ucheta-v-selskom-khozyaystve/>
2. Алексеева М. Б. Основы теории систем и системного анализа : учеб. пособие. СПб. : СПГИЭУ, 2002. 55 с.
3. Алексеев В. А. Архітектура інтегрованої міжвідомчої інформаційної системи як композиція відомчих інформаційних систем. *Проблеми програмування*. 2004. № 2,3. С. 397-408.
4. Архитектуры для государственных ведомств. Примеры URL: [http://www.intuit.ru/studies/professional\\_skill\\_improvements/2281/courses/162/lecture/4485?page=1](http://www.intuit.ru/studies/professional_skill_improvements/2281/courses/162/lecture/4485?page=1).
5. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29.
6. Ахтулов, А. Л. Методика оценки качества процессов проектирования сложных технических устройств. *Омский научный вестник*. 2013. № 3 (123). С. 87-91.
7. Балдин К. В. Управленческие решения. М. : Дашков и К, 2012. 495 с.
8. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Х. : Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.
9. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. №4 (14). 2008. С. 121-123.
10. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений; пер. с англ. под ред. С. К. Мордо вина. СПб. : Питер, 2006. 416 с.
11. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. 89 с.
12. Боклаг В. А. Інформаційне забезпечення державного управління земельними ресурсами України: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.:

- 25.00.02 «Механізми державного управління»; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 20 с.
13. Братюк В. П. Інформаційне забезпечення державної політики розвитку туризму. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №8. С. 24-31.
  14. Брижко В.М. До гносеології категорії «інформація». *Інформація і право*. 2011. № 2(2). С. 13-20.
  15. Бутко М. П. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 10. С. 3-7
  16. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента ; под ред. Д. Д. Вачугова. М. : Высшая школа, 2005. 377 с.
  17. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор; под общ. ред. Э. Н. Кузьбожева. М. : КНОРУС, 2005. 352 с.
  18. Галаган Л. Інформаційне забезпечення як метод діяльності органів державної влади. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2018. Вип. 32. С. 149-153.
  19. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття “управлінське рішення” та пошук відповідного йому денотата. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи* (збірник тез IV студентської науково-практичної конференції, 23 квітня 2009 р.)URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/07.pdf>
  20. Головова К. Ю. Підхід до визначення поняття «інформація». *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 215. С. 44-48.
  21. Голубков, Е. П. Технология принятия управленческих решений. М. : Дело и Сервис, 2005. 544 с.
  22. Гросул В.А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VMSU/econ/2009\\_1/09gvanoa.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm)
  23. Грушева А.А. Кваліфікаційна характеристика менеджера як управлінця-професіонала в контексті підготовки майбутніх економістів до

- менеджерської діяльності. Збірник наукових праць Вінницького держ. пед. ун-ту ім. М. Коцюбинського. К., 2008. № 19. С. 286-291.
24. Данилин А. В. Электронные государственные услуги и административные регламенты. М.: Инфра-М, 2004. 336 с.
25. Дегтяр А. О. Методологічні підходи до побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності організації соціокультурної сфери. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 46. С. 62-71.
26. Дітковська М. Ю. Формування інформаційного забезпечення в системі державного управління: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 «Механізми державного управління»; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. К., 2008. 20 с.
27. Дорош Н. І. Організаційні аспекти внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. *Облік і фінанси*: в 4 т. Київ. 2019. Т. 1. С. 11-19.
28. Древицька І. Ю. Інформаційне забезпечення органів регіонального управління в сучасних умовах : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 «Міське самоврядування». К. : [б. в.], 2002. 22 с.
29. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т2 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; За ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с
30. Євтушенко Г. І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С. 69-78.
31. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О. А. Менеджмент: навч. посібн. ; за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрошенка. К. : Національна академія управління, 2016. 656 с.
32. Ілляшенко К.В. Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства. *Наук. зб. Таврійського державного агротехнологічного*

- університету URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2012\\_17\\_1/17-1-26.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_17_1/17-1-26.pdf).
33. Інформаційне право (основи теорії і практики) / В.С. Цимбалюк. К.: Освіта України, 2014. 388 с.
  34. Інформаційному суспільству України інформаційне законодавство (щодо питань реформування у сфері суспільних інформаційних відносин) / Р. Калюжний, В. Павловський, М. Гуцалюк та ін. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*. 2001. № 2. С. 711.
  35. Казанджі А. В. Сутність дефініцій “управління”, “менеджмент”, “керівництво” та діалектика їх зв’язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 254-259.
  36. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений. М. : Русская Деловая Литература, 1998. 288 с.
  37. Карпенко О. Особливості нормативно-правового визначення інформаційних послуг законодавчими актами країн СНД. *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 6. С. 22-26.
  38. Кірейцева Г. В. Екологічна інформація в бухгалтерському обліку підприємства. *Вісн. ЖДТУ*. 2017. № 3 (57). С. 6569.
  39. Коваленко В. Інформатизація на службі контролю. *Урядовий кур’єр* від 21.06.2003. № 71. С.3.
  40. Коваль Р. А. Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади в умовах глобалізації на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 103-111.
  41. Коломієць Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів виконавчої влади в контексті проблем державного управління. *Державне будівництво*. 2020. № 1. С. 1-8.
  42. Коломієць Є. В. Сутність та напрями інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Актуальні проблеми державного*

- управління: зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління. 2020. Т. XIII. С. 36-45 (Серія Державне управління. Вип. 167).*
43. Кравцова Т. М. Дослідження видів функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської діяльності. *Форум права. 2017. № 1. С. 522-527.*
  44. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю.А. Белика и др. [2е изд., доп.]. М. :Политиздат, 1989. 399 с.
  45. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
  46. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
  47. Кунєв Ю. Д. Управління в митній службі : підруч; Держ. мит. Служба України, Акад. мит. служби України. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 406 с
  48. Лазарев, В. Н. Управленческие решения: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 2011.
  49. Макаренко М. В. Теоретичні основи регіонального інформаційно-аналітичного забезпечення. *Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 183-191.*
  50. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. URL: <http://vlp.com.ua/node/1905>
  51. Маслов В.П. Інформаційні системи та технології в економіці: Навчальний посібник. Київ: Слово, 2003. 254 с.
  52. Машкаров Ю. Г. Удосконалення механізму державного управління процесом інформатизації загальної середньої освіти. *Університетські наукові записки. 2008. № 3. С. 324-327.*
  53. Меджибовська Н. С. Формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка: реалії часу. 2013. № 4. С. 26-30.*

54. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмент; пер. с англ. О. И. Медведь. М. : Вильямс, 2007. 664 с.
55. Методологии проектирования и внедрения корпоративных информационных систем URL: [http://www.intuit.ru/studies/professional\\_retraining/14629/video\\_courses/330/info](http://www.intuit.ru/studies/professional_retraining/14629/video_courses/330/info).
56. Негреева, В. В., Алексашкин, Ю. Н., Третьяков, К. Н. Методы, используемые в целях эффективного принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2014. №3. С. 643-650.
57. Неліпа Д. В. «Урядування в мережі»: державно-управлінське ноу-хау Європейського союзу. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 4. С. 50-58.
58. Нестеренко О. В. Інформаційно-аналітична система органів державної влади. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 1999. 1, № 2. С. 43-50.
59. Нікітюк Л.А. Архітектура інформаційних мереж: Навч. Посібник. Одеса: УДАЗ ім. О.С.Попова, 2000. 60 с.
60. Нонака И. Компания создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
61. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7120>
62. Організаційно-правові засади й механізм інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності місцевих органів державної влади та самоврядування України в період підготовки і здійснення реформ: наук.-метод. розробка / авт. кол.: В. М. Дрешпак (кер.), В. Є. Романов, Т. М. Брус [та ін.]. К., 2008. С. 9.
63. Особенности Архитектуры электронного правительства URL: [http://www.intuit.ru/studies /professional \\_skill\\_improvements/2281/courses/162/lecture/4483?page=1](http://www.intuit.ru/studies /professional _skill_improvements/2281/courses/162/lecture/4483?page=1).

64. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
65. Петровський П. М. Перспективи модернізації державно-управлінського знання. *Модернізація системи державного управління: теорія та практика*: матер наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (11 квітня 2014 р.): у 2 ч. Ч.1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц.. А.В. Ліпенцева; ЛРІДУ НАДУ; Ін-т держ. упр. поліції та права Землі Мекленбург Передня Померанія; Орловська філія РАНГДС. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 500 с.
66. Пирогова Е. В. Управленческие решения. Учебное пособие. Ульяновск: 2010..
67. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник; за ред. Ю. Ф. Кравченка. К. : НАВСУ, 1999. 702 с.
68. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2012 р. № 1134 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF>.
69. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
70. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>
71. Про звернення громадян : закон України від 2 жовтня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256.
72. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua /laws/show/2657-12>.
73. Про телекомунікації : Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV URL: <http://zakon4.rada.gov.ua /laws/show/1280-15>.

74. Реестр корпоративных рисков. Стратегическое управление рисками в масштабах всей организации в ВОЗ. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/172355?locale-attribute=es&>
75. Российская социологическая энциклопедия / Под общей редакцией академика РАН Г. В. Осипова, 1998.
76. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 320 с.
77. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 271 с.
78. Смирнова А.І. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2018. № 22(162). С. 157-158
79. Стадник В.В. Менеджмент. К.:Академвидав, 2003. 464 с.
80. Стаценко-Сургучова І. С. Організаційно-правові засади інформаційно-аналітичної роботи в органах державної податкової служби України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Ірпінь, 2008. 210 с.
81. Трунова О. В. Застосування методу сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 108.1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN /VchdpuP\\_2017\\_1\\_108\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN /VchdpuP_2017_1_108_34).
82. Філінюк М. А. Критеріальне оцінювання ефективності інформаційних пристроїв та систем : навч. посіб.; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2014. 142 с
83. Фомиченко И.П. Проблемы формирования и функционирования корпоративных структур в условиях становления рыночных отношений в Украине. *Материалы V междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов «Интеллект молодых производству 2007»*: сб.тез. Краматорск: НКМЗ, 2007. С. 118-119.
84. Фурашев В. Складові електронного урядування. *Правова інформатика*. 2019. № 4(36). С. 43-49.

85. Фурман Р. Ф. Інформаційне забезпечення органів державної влади: проблеми та шляхи їх подолання. *Університетські наукові записки*. 2009. № 1. С. 357-361.
86. Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.
87. Циферова Н. Г. Інформаційне забезпечення механізму державного регулювання агропромислового комплексу. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Культура і соціальні комунікації*. 2020. Вип. 3. С. 72-78.
88. Чернявська Л. Використання електронних інформаційних ресурсів у забезпеченні інформаційно-аналітичного супроводу демократичних перетворень. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 23. С. 82-96.
89. Чудновская С.Н. Управленческие решения : учебник. М. : Эксмо, 2017. 368 с.
90. Шевцов О. М. Загальна характеристика інтегрованої архітектури електронних комунікацій органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 13. С. 120-125.
91. Штурхецький С. В. Досвід розвитку місцевого самоврядування: вітчизняна специфіка формування комунікативного простору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 5. С. 81-85
92. Штурхецький С. В. Розвиток комунікативних стратегій в місцевому самоврядуванні України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2019. Вип. 1. С. 269-283
93. Шульженко І.В., Симоненко В. А., Остапенко С. Ю. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №4 (09). URL: [http:// rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09](http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09)
94. Юкаева В. С. Управленческие решения. М.:Издательский дом «Дашков и К», 2009.324 с
95. Якимчук С. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність. *Вісник Національної*

- академії державного управління при Президентові України. 2019. №1. С. 153-159.
96. Яремко С. А. Впровадження інформаційних систем в організаційно-управлінські структури медичних закладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 237-241.
97. Ackoff R. L. *Creating the Corporate Future* : Oxford University Press, 1994. 279 p.
98. DoD Architecture Framework V2.0. Volume 2: *Architectural Data and Models Architect's Guide*. 2009. 262 p. URL: [http://www.defenselink.mil/cionii/docs/DoDAF V 20-Volume 2.pdf](http://www.defenselink.mil/cionii/docs/DoDAF_V20-Volume_2.pdf).
99. Helle Z.H. To mind or not to mind IT. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2011. №5(2). PP. 155-166.
100. ISO/IEC/IEEE 42010 Systems and software engineering Architecture description. URL : <http://www.iso-architecture.org/42010/>
101. *Knowledge Discovery Through Data Mining: What Is Knowledge Discovery?* Tandem Computers Inc., 1996 253 p.
102. O'Rourke C. *Enterprise Architecture Using the Zachman Framework*. Boston: Thomson Course Technology, 2003. 752 p.
103. Weikum G. *Transactional Information Systems: Theory, Algorithms, and the Practice of Concurrency Control and Recovery*. San Diego: Morgan Kaufmann, 2001. 852 p.
104. William, H. Wagel. Keeping the Organization Lean at Federal Express, Personnel, March 1987, PP. 4-12.

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

\_\_\_\_\_ Д.М. Василенко

**Науковий керівник:**

професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Д. Войцешук

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

## Додаток А

Таблиця А. Підходи до класифікації управлінських рішень

Підстава класифікації	Види управлінських рішень
За часовим орієнтиром	<p>Стратегічні управлінські рішення – це рішення, які приймаються на найвищому рівні управління на довгострокову перспективу розвитку органу публічного управління. За такими рішеннями слідує розробка: стратегічного плану організації. Стратегічні рішення передбачають проведення кардинальних перебудов в організації: зміна напрямів діяльності, трансформацію структури, розширення або скорочення повноважень. Стратегічні управлінські рішення приймаються лише на рівні керівника органу публічної влади.</p> <p>Тактичні управлінські рішення – це рішення, які приймаються на вищому та середньому рівнях управління на рік або на квартал і включають заходи, необхідні для реалізації річного чи квартального планів. Тактичні цілі конкретизують стратегічну мету і, відповідно, тактичні рішення необхідні досягнення цієї мети. Тактичні рішення може бути пов'язані з оптимізацією роботи професійних колективів тощо.</p> <p>Оперативні управлінські рішення – рішення, які приймаються на середньому та нижчому рівні управління, пов'язані з організацією роботи безпосередніх виконавців, забезпеченням їх ресурсами, матеріалами, інформацією. Такі рішення приймаються у процесі щоденної, напруженої роботи трудового колективу та потребують регулярного контролю з боку керівника.</p>
За змістом	<p>Соціальні рішення - це рішення, що зачіпають соціальну структуру організації, персонал, корпоративну культуру, клімат та загальні цінності. Соціальні рішення можуть бути пов'язані з оптимізацією роботи персоналу, покращенням системи мотивації та соціальної підтримки працівників, іміджем організації у суспільстві, реалізацією місії. Підвищити заробітну плату, покращити санітарні умови, посилити вимоги техніки безпеки, вирішити конфлікт – це приклади соціально відповідальних рішень.</p> <p>Організаційні рішення – це рішення пов'язані з методами управління, способами досягнення цілей. Організувати працівників для виконання завдання, здійснити перерозподіл функцій та повноважень, провести загальні збори – це приклади організаційних рішень. Такі рішення є невід'ємною частиною процесу управління.</p> <p>Технічні рішення – це оперативні рішення, які необхідні забезпечення трудового процесу, необхідними ресурсами, матеріалами, інформацією. Встановити програмне забезпечення у відділі, замінити несправний комп'ютер, сплатити витрати на відрядження – це приклади технічних рішень.</p>

Примітка. Систематизовано автором на основі [93]

## Додаток Б

Таблиця Б. Основні повноваження структурних підрозділів Хмельницької обласної ради щодо організації прийняття управлінських рішень

Назва/-повноваження структурного підрозділу
<p align="center"><b>Відділ організаційного, аналітичного та кадрового забезпечення</b></p> <p>До повноважень відносять:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) забезпечення вивчення, узагальнення та поширення кращого досвіду діяльності органів місцевого самоврядування, внесення голові обласної ради пропозицій з питань підвищення ефективності роботи виконавчого апарату обласної ради;</li> <li>2) забезпечення одержання, використання, узагальнення, поширення та зберігання інформації про діяльність органів місцевого самоврядування області;</li> <li>3) підготовка разом з управлінням та іншими відділами виконавчого апарату обласної ради проектів рішень сесій та розпоряджень голови обласної ради, що належать до компетенції відділу;</li> <li>4) розробка проектів нормативно-правових актів, що належать до компетенції обласної ради та її виконавчого апарату, проведення експертизи проектів таких актів;</li> <li>5) підготовка матеріалів до планів роботи обласної ради і виконавчого апарату обласної ради, узагальнюючи пропозиції постійних комісій, депутатів обласної ради, управлінь та відділів виконавчого апарату обласної ради;</li> <li>6) здійснення моніторингу звернень обласної ради до центральних органів влади, забезпечення підготовки відповідних проектів рішень та інших документів з цього питання;</li> <li>7) організація роботи із запитами та зверненнями депутатів обласної ради, здійснення моніторингу депутатських запитів;</li> <li>8) інші повноваження.</li> </ol>
<p align="center"><b>Відділ з питань внутрішньої політики, адміністративно-територіального устрою та інформаційного забезпечення</b></p> <p>Основними завданнями є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) здійснення методичного, інформаційного та аналітичного забезпечення діяльності обласної, міських, районних, рад об'єднаних територіальних громад. Сприяння взаємодії обласної ради з органами місцевого самоврядування та виконавчої влади щодо дотримання Конституції України, виконання законів України, рішень обласної ради, розпоряджень голови обласної ради;</li> <li>2) налагодження зв'язків та співпраця з політичними партіями, громадськими організаціями з метою підтримки курсу проведення загальнодержавної і регіональної внутрішньої політики;</li> <li>3) вивчення громадської думки населення, проведення політичного прогнозування;</li> <li>4) підготовка проектів розпоряджень голови обласної ради з питань, що належать до компетенції Відділу;</li> <li>5) аналіз діяльності політичних партій та громадських організацій в регіоні, розробка пропозиції щодо заходів, спрямованих на взаємодію голови обласної ради з політичними партіями та громадськими організаціями у справі здійснення соціально-економічних реформ, розбудови демократичної, соціальної, правової держави, розвитку громадського суспільства;</li> <li>6) підготовка матеріалів з питань внутрішньої політики, адміністративно-територіального устрою до доповідей голові обласної ради;</li> <li>7) розгляд за дорученням голови обласної ради звернень громадян, установ чи організацій з питань, що належать до компетенції Відділу;</li> <li>8) надання методичної і практичної допомоги депутатам, постійним комісіям обласної ради та органам місцевого самоврядування у здійсненні ними повноважень. Впровадження дієвих практичних заходів щодо реалізації рішень обласної ради, які стосуються діяльності Відділу;</li> <li>9) забезпечення ефективної взаємодії із засобами масової інформації, використання глобальної інформаційної мережі Інтернет для своєчасного забезпечення громадян області достовірною та повною інформацією про повсякденну діяльність обласної ради.</li> </ol>

Назва/-повноваження структурного підрозділу
<b>Відділ з питань документального забезпечення, протокольної роботи та звернень громадян</b>
<p>Основні функції:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) організовує ведення діловодства в обласній раді і її виконавчому апараті, здійснює заходи з дотримання культури діловодства у виконавчому апараті ради, удосконалює форми і методи роботи з документами, впроваджує державні стандарти та інші нормативи щодо зазначеного питання;</li> <li>2) приймає, здійснює попередній розгляд та реєстрацію вхідної кореспонденції, передає її на розгляд керівництву обласної ради, згідно з резолюцією - виконавцям; забезпечує облік, проходження, зберігання та пошук документів, що надходять до обласної ради; реєструє та розсилає вихідну кореспонденцію;</li> <li>3) готує і надає керуючому справами апарату ради оглядові інформації щодо стану дотримання контрольних строків виконання документів, інші довідки з питань діловодства;</li> <li>4) бере участь у підготовці проектів рішень та рішень ради, зокрема забезпечує їх оформлення та виготовлення;</li> <li>5) за дорученням голови обласної ради, його заступників, керуючого справами виконавчого апарату ради безпосередньо розробляє проекти нормативно-правових актів, що належать до компетенції обласної ради та її виконавчого апарату або проводить експертизу проектів таких актів;</li> <li>6) надає методичну і практичну допомогу з питань, що належать до компетенції Відділу, працівникам структурних підрозділів виконавчого апарату обласної ради, районним, міським (міст обласного значення) радам, іншим органам місцевого самоврядування. Сприяє підвищенню кваліфікації працівників загальних відділів або інших діловодних служб органів місцевого самоврядування області;</li> <li>7) надає допомогу у розробці та виданні методичних посібників, рекомендацій, довідників, пам'яток, інструкцій тощо, необхідних в роботі обласної, районних, міських (міст обласного значення) рад;</li> <li>8) складає зведену номенклатуру справ обласної ради, забезпечує єдиний порядок відбору, обліку, зберігання та використання документів, які утворюються у процесі діяльності обласної ради, її президії, постійних комісій і виконавчого апарату, для передачі на архівне зберігання; організує роботу архівного підрозділу обласної ради; бере участь у проведенні експертизи наукової і практичної цінності документів при їх відборі на державне зберігання; готує справи до здачі в Державний архів області;</li> <li>9) забезпечує висвітлення діяльності обласної ради з питань, що віднесені до компетенції Відділу;</li> <li>10) подає відповідну інформацію, у тому числі рішення обласної ради для наповнення веб-сторінки обласної ради;</li> <li>11) виконує інші функції, що впливають з покладених на Відділ завдань або доручень голови обласної ради, його заступників, керуючого справами виконавчого апарату обласної ради.</li> </ol>

Примітка. Систематизовано автором