

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Управлінські рішення у сучасному державному
управлінні в Україні»**

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

Лукомський Павло Андрійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник: Кандидат наук з
державного управління,
доцент

Ковтун І.Б.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Лукомський П.А. Управлінські рішення у сучасному державному управлінні в Україні. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2022.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень у сучасній системі державного управління в Україні. З цією метою досліджено особливості управлінських рішень та їх прийняття в державному управлінні, вивчено процедури та процеси прийняття рішень в державному управлінні, проаналізовано інформаційно-аналітичну діяльність органів державного управління та визначено її як невід'ємну складову процесу прийняття управлінських рішень, систематизовано зарубіжний досвід оцінки якості рішень в державному управлінні.

В якості пропозицій обґрунтовано роль інформаційних систем як ефективного засобу забезпечення прийняття управлінських рішень органами державного управління. Також напрацьовано пропозиції щодо забезпечення ефективної імплементації управлінських рішень за сучасного розвитку системи державного управління.

Annotation

Lukomsky P.A. Management decisions in modern state administration in Ukraine. - Manuscript.

Master's thesis for a master's degree in Specialty 281 Public Management and Administration. – Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. – Khmelnytsky, 2022.

The master's thesis is devoted to the deepening of the theoretical foundations and the development of practical recommendations for making managerial decisions in the modern system of public administration in Ukraine. For this purpose, the peculiarities of management decisions and their adoption in the state administration were studied, the procedures and processes of decision-making in the state administration were studied, the information and analytical activity of the state administration bodies was analyzed and determined as an integral component of the process of management decision-making, the foreign experience of quality assessment was systematized decisions in public administration.

As proposals, the role of information systems as an effective means of ensuring the adoption of management decisions by state administration bodies is substantiated. Proposals have also been developed to ensure the effective implementation of management decisions under the modern development of the state administration system.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ	8
1.1. Особливості управлінських рішень та їх прийняття в державному управлінні	8
1.2. Процедури та процеси прийняття рішень в державному управлінні	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	29
2.1. Інформаційно-аналітична діяльність органів державного управління як складова процесу прийняття управлінських рішень	29
2.2. Зарубіжний досвід оцінки якості рішень в державному управлінні	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ	51
3.1. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державного управління	51
3.2. Забезпечення ефективної імплементації управлінських рішень за сучасного розвитку системи державного управління	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні, як державі з розвиненою системою органів державної влади та місцевого самоврядування державне управління є багатоаспектним та складним явищем. Воно націлене як на управління галузями та сферами всього суспільства, так і на місцеве самоуправління і саморозвиток відповідно до потреб громадян. Державне управління є відкритою соціальною системою, що прагне до рівноваги, але не перебуває у ній. Загальними особливостями системи державного управління є її масштабність, складність, монополія на законодавчу та нормативно-правову діяльність, різноманіття управлінських процесів в органах влади і управління.

Управлінські рішення, які приймаються в державному управлінні є досить складними та різноманітними, що ускладнює процес їх прийняття. Відомо, що саме прийняття рішень є основою управлінської діяльності взагалі та в державному управлінні зокрема. Через те, що державне управління є складним соціально-економічним процесом, прийняття рішень у його сфері потребує багато зусиль та часу на збір та обробку інформації, а помилки можуть призвести до соціальної нестабільності і непередбачуваних наслідків у майбутньому, як близькому так і віддаленому. Рішення, що приймаються на рівні держави і стосуються всього суспільства або найважливіших його сфер, можуть регулювати поведінку всіх основних соціальних груп та окремих громадян, повинні мати високу якість, помилки можуть призвести навіть до краху державного устрою країни. Тому вивчення проблемних аспектів прийняття управлінських рішень у сучасному державному управлінні в Україні є надзвичайно актуальним і має прикладне значення.

Ступінь розробленості проблеми. Державне управління у наш час це галузь, що швидко розвивається в Україні. Розвиток державного управління є актуальним науковим та практичним завданням, яке пов'язано з

макроекономічними процесами, що відбуваються в Україні та в світі. Питанням, пов'язаним з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері державного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як: В. Андріяш [1], В. Бакуменко [4], М. Білинська [9], Л. Ваганова [15], Н. Виноградова [19], А. Дегтяр Ю. [27], Ю. Кальниш [33], Ю. Ковбасюк [9], Т. Лозинська [33], О. Половцев [50-55], Ю. Сурмін [26, 30], В. Тимцуник [33], М. Снітчук [72] та ін. Однак, процес прийняття управлінських рішень саме в державно-управлінській сфері є настільки динамічним, що потребує постійного поглиблення наукових та прикладних засад, а також напрацювання пропозицій щодо удосконалення процесу їхнього прийняття та реалізації.

Метою магістерського дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення процедур прийняття управлінських рішень у сучасному державному управлінні в Україні.

Відповідно до мети, був сформований набір **завдань**:

- дослідження особливостей управлінських рішень та їх прийняття в державному управлінні;
- вивчення процедур та процесів прийняття рішень в державному управлінні;
- аналіз інформаційно-аналітичної діяльності органів державного управління як складової процесу прийняття управлінських рішень;
- систематизація зарубіжного досвіду оцінки якості рішень в державному управлінні;
- обґрунтування інформаційних систем як ефективного засобу забезпечення прийняття управлінських рішень органами державного управління;
- напрацювання пропозицій щодо забезпечення ефективної імплементації управлінських рішень за сучасного розвитку системи державного управління.

Об'єктом дослідження є система державного управління в Україні.
Предмет дослідження є управлінські рішення у сучасному державному управлінні в Україні.

Методологія та методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали науково-теоретичні підходи до удосконалення процедур прийняття управлінських рішень у сучасному державному управлінні в Україні. Дослідження здійснювалось на основі загальнонаукових методів: системного, логічного, монографічного, наукового абстрагування, аналізу та синтезу; системного моделювання при дослідженні особливостей управлінських рішень та їх прийняття в державному управлінні; проблемного та структурно-функціонального аналізу під час дослідження процедур та процесів прийняття рішень в державному управлінні; аналогії у процесі дослідження зарубіжного досвіду і аналізу можливостей його упровадження в діяльність сучасних органів державного управління.

Інформаційною базою дослідження стали чинні нормативно-правові акти України, які стосуються досліджуваної проблематики, монографії, статті у наукових фахових виданнях тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

1.1. Особливості управлінських рішень та їх прийняття в державному управлінні

У державі з розвинутою системою органів державної влади та місцевого самоврядування державне управління є багатограним і складним явищем. Державне управління (далі – ДУ) спрямоване як на управління галузями та сферами всього суспільства, так і на місцеве самоврядування та саморозвиток відповідно до потреб громадян. Система управління є відкритою соціальною системою, яка прагне рівноваги, але не перебуває у ній. Характерними рисами системи ДУ є її масштабність, складність, монопольність законодавчої та нормативно-правової діяльності, багатоплановість управлінських процесів в органах влади та управління. Управлінські рішення, прийняті у системі управління, досить складні й різноманітні, що ускладнює процес їхнього прийняття. Відомо, що саме прийняття рішень є основою управлінської діяльності загалом і в ДУ зокрема.

У зв'язку з тим, що ДУ є складним соціально-економічним процесом, прийняття рішень у його сфері вимагає великих зусиль і часу на збирання та обробку інформації, а помилки можуть призвести до соціальної нестабільності та непередбачуваних наслідків у майбутньому, як найближчому так і далекому. Рішення, які приймаються на державному рівні і зачіпають все суспільство або його найважливіші сфери, можуть регулювати поведінку всіх основних соціальних груп та окремих громадян, мають бути якісними, помилки можуть призвести навіть до краху державної системи країни.

Нині ДУ стрімко та динамічно розвивається в Україні. ДУ неможливе без прийняття управлінських рішень. Для України вкрай важливий шлях системних реформ, які торкаються всіх сфер життя і від своєчасності та швидкості проведення яких залежить майбутнє України. Для реалізації будь-яких реформ потрібна наявність ефективної системи управління у суспільній сфері, ефективність якої залежить від організації процесу прийняття управлінських рішень.

На сьогоднішній день форми управлінської діяльності – це закріплені зовнішні, постійні та типізовані вирази практичної діяльності органів державної влади або органів місцевого самоврядування з формування та реалізації цілей і функцій управління та забезпечення їх життєдіяльності. Вони дають уявлення про те, що робиться в цих органах і як використовувати їх можливості [26, с. 158]. Правова форма управлінської діяльності фіксує управлінські рішення та дії, що мають юридичне значення (встановлення та застосування правових норм). Вони використовуються для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, дослідження, статистичні узагальнення, інформаційні та соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, були чітко задокументовані, тобто представлені у відповідній правовій формі. У більшості випадків управлінські рішення є правовим актом, пов'язаним із повноваженнями органу, а також застосовними матеріальними та процесуальними правовими нормами. Під час підготовки та прийняття ролі правового акта в ДУ вирішується, наскільки всі юридичні процедури та вимоги виконано та яку реальну управлінську силу він має.

Характеризуючи правові форми організаційної функції ДУ, пропонуємо проаналізувати управлінські рішення як основні. О. Кузьмін та О. Мельник під управлінським рішенням розуміють результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів управління, згідно з якими система управління

організацією безпосередньо впливає на керовану [38, с. 77]. Визначення правових форм, у яких формалізовано все, що стосується адміністративного рішення, має гарантувати та зміцнювати правовий зміст правових актів, щоб кожен із них завжди випливав із законодавства, щоб він був прийнятий у правовій системі і гарантував права, свободи та обов'язки громадян. При реалізації управлінських рішень необхідне дотримання правових форм.

Управлінське рішення залежить від рівня конкретного державного органу в державному механізмі публічної влади. Тобто за основу можемо взяти розподіл організаційних форм реалізації організаційної функції державної адміністрації, за поширенням впливу відповідного управлінського рішення (адміністративного органу). З цього випливає, що необхідно розрізняти організаційні форми, які використовуються в управлінській діяльності центральних, регіональних (територіальних) і місцевих органів влади. Необхідно розрізняти організаційні форми місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що є особливо важливим в умовах децентралізації публічної влади.

Загальнотеоретичний аналіз організаційної функції ДУ дає підстави стверджувати, що існують індивідуальні та колективні форми організації реалізації функцій ДУ. Під колективними формами організації реалізації організаційної функції ДУ пропонуємо розуміти всю державну управлінську дію, що відбувається в межах одного органу ДУ і спрямована на прийняття управлінських рішень. Наприклад, при складанні штатного розпису державної установи використовуються такі форми організації, коли враховуються не тільки функціональні можливості державного органу, а й якість кадрового забезпечення державної служби.

Під окремими організаційними формами реалізації організаційної функції ДУ пропонуємо розуміти цілісну державну управлінську дію, що відбувається в межах окремої державної адміністративної організації та спрямована на прийняття або прийняття управлінських рішень. зроблені особисто ним самим або державними службовцями. Наприклад, прийняття

рішення про створення та порядок діяльності структурних підрозділів державного органу. Але навіть за таких умов це не означає повної унікальності (індивідуальності) організаційних форм реалізації організаційної функції ДУ. Необхідно враховувати використання інших форм комунікації для прийняття або підготовки до прийняття важливого управлінського рішення – дискусії, дебати, наради, опитування тощо. Організаційні форми, такі як зустрічі, наради, конференції тощо, також можуть використовуватися в управлінській діяльності.

Сутність управлінського рішення можна сприймати в трьох аспектах [48, с. 3]:

1) вид діяльності, що здійснюється в системі управління, яка пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантів дій (при цьому управлінські рішення – це вид роботи апарату управління, певний етап процесу управління);

2) варіація впливу керуючої системи на керовану (в цьому сенсі управлінське рішення є описом очікуваного впливу керуючої системи на керовану);

3) організаційно-практична діяльність менеджера в керованій системі.

Розглядаючи управління як діяльність суб'єкта, з метою впливу на об'єкт досягнення цілей організації, компанії або організації, управлінське рішення також буде мати два значення. Перший – «управлінське рішення» – конкретний документ спеціалістів, керівників, який містить завдання, орієнтири та кроки, терміни та ресурси для подальшої діяльності. А по-друге, «управлінське рішення» – це розтягнутий у часі логіко-інтелектуальний, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, який здійснюється в межах повноважень суб'єкта управління, і в результаті якого створюється проект змін в організації в цілому або в їх ланках [24]. Н. Мала класифікує управлінські рішення за такими ознаками [41, с. 22].

Таблиця 1.1.

Класифікація управлінських рішень	
За суб'єктом прийняття	одиноособні (приймаються однією особою); колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).
За особливістю розв'язуваних завдань	програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій); непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).
За рівнем прийняття	рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).
За сферою охоплення	загальні рішення (стосуються всієї організації); часткові рішення (спрямовані на регулювання).
За тривалістю дії	короткотермінові (реалізуються протягом року для поточної роботи організації); середньотермінові (реалізуються протягом 1—5 років); довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).
За способом обґрунтування	інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес): аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді); імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем); інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).
За ступенем складності	складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); середньої складності (вимагають комплексного розгляду); прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).
За рівнем централізації	централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей); комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).
За цілеспрямованістю	стратегічні (визначають на прями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); операційні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).
За частотою повторення	випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).
За ступенем новизни	інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).
За характером	економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації); соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації); адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.
За наслідками впливу	негативні (супроводжуються типовими помилками негативними наслідками); нейтральні (не мають сили управлінського впливу); позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).

Метою управлінського рішення у сфері діяльності є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації чи установи. Саме тому, що якість управлінських рішень залежить від досягнення цілей організації чи установи, їх формування та добір мають ґрунтуватися на науковому підході. Саме такий підхід до загальних

управлінських рішень запропоновано у роботі Л.М. Карамушки [34, с. 73]. Автор вважає, що управлінські рішення мають бути:

1) науково обґрунтованими, тобто заснованими на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові здобутки; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

2) своєчасним, тобто прийматись тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка з ухваленням управлінського рішення може негативно позначитися на результатах діяльності організації, викликати почуття незадоволеності в учасників управлінського взаємодії, втрату додаткових можливостей оптимізації діяльності;

3) чітко сформульовані, тобто. лаконічно і ясно відображають зміст проблеми та способи її вирішення; призначати конкретних осіб, відповідальних за окремі напрями та види діяльності; визначити конкретні терміни, протягом яких проблема має бути вирішена;

4) бути реалістичними для реалізації, тобто враховувати наявність умов для вирішення тих чи інших завдань;

5) передбачити механізм контролю над виконанням, оскільки сам собою факт прийняття рішення ще гарантує обов'язковість його виконання. Розглядаючи ухвалення рішень як процес, що поєднує ці аспекти, вчені виділяють основні етапи цього процесу.

Основними вимогами до управлінських рішень у ДУ є [72]: «...законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права); облік рішень вищих державних органів та раніше прийнятих власних рішень (узгодженість із раніше прийнятими рішеннями означає, перш за все, несуперечність, послідовність розвитку); наукова обґрунтованість, своєчасність та реалістичність; засновані на повній, точній та об'єктивній та достовірній інформації з урахуванням досвіду; відповідність кінцевої мети, чітке визначення основної ланки, пріоритетних цілей та завдань; компетенція: рішення приймається лише органом або

керівником, який має на це право, та адресує його організаціям або керівникам, уповноваженим на це; специфіка: чітке визначення міри, терміни та відповідальні виконавці; повнота та зрозумілість змісту, послідовність та логіка викладу».

Таким чином, основні характеристики державно-управлінських рішень такі:

- прийняття органами державної влади;
- орієнтація на вирішення проблеми на державному рівні;
- належність до державно-управлінських відносин;
- розробка у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (наказів, розпоряджень і т.п.);
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для всіх передбачених у них підприємств, організацій, установ та органів державної влади;
- пріоритетність забезпечення необхідними державними ресурсами [9, с. 61].

Можна виділити такі особливості прийняття управлінських рішень у публічній сфері: рішення торкаються широкої громадськості, стосуються різних шарів населення як одночасно, так і окремо. Рішення приймаються в умовах невизначеності, зумовленої зміною економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та невизначеності цілей, неясності критеріїв ефективності того чи іншого рішення [76]. У разі необґрунтованості рішення помилки в прийнятті управлінських рішень у сфері ДУ можуть дорого обійтися як місцевим спільнотам, так і країні в цілому. Процес прийняття рішень у публічній сфері вимагає великих компромісів і умінь домовлятися з різними соціальними шарами населення для досягнення консенсусу в суспільстві.

Оптимізація процесів управління в цілому та процесів прийняття управлінських рішень, зокрема, є важливим кроком на шляху до забезпечення ефективного функціонування не тільки окремих господарюючих суб'єктів, але й держави. Тому від ефективності прийняття управлінських рішень органами державної влади залежить забезпечення високих стандартів якості життя, надання якісних послуг, стійкий розвиток громадянського суспільства та рівень життя держави в цілому.

Отже, від ефективності процесу прийняття та реалізації рішень в ДУ залежить набагато більше, ніж від прийняття управлінських рішень на підприємствах. Процес прийняття управлінських рішень в ДУ передбачає урахування інтересів громадян, суб'єктів підприємництва та органів ДУ на різних рівнях управління сторонами, що вимагає від керівників усіх зазначених рівнів управління професіоналізму та їх зацікавленості в досягненні результатів, потрібних суспільству. Саме тому важливо займатися розробкою новітніх методів і процедур прийняття управлінських рішень у сфері ДУ, які були б засновані на теоретичних розробках вітчизняних і закордонних вчених, з метою підвищення добробуту всього населення.

1.2. Процедури та процеси прийняття рішень в державному управлінні

Насамперед, розглянемо процес прийняття управлінських рішень у загальному сенсі. У сучасній теорії управління виділяють дві основні теорії прийняття управлінських рішень: нормативну (або раціональну) теорію, в основі якої лежать норми, та поведінкову, або психологічну теорію, що описує досвід прийняття та формування рішень одним чи іншим предметом управління. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень. Класична модель заснована на раціональності прийняття рішень, при прийнятті рішень суб'єкт управління має у своєму розпорядженні

повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення, розуміє всі можливі альтернативи цьому рішенню та наслідки після реалізації однієї чи іншої альтернативи. Такі рішення формалізовані та приймаються в умовах повної визначеності. Поведінкова модель передбачає обмежену раціональність чи прагнення задоволення. При прийнятті рішень суб'єкт управління не має у своєму розпорядженні повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення та не може передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи. Тобто рішення приймається за умов повної чи часткової невизначеності. Ірраціональна модель передбачає прийняття рішень без дослідження альтернатив, рішення приймається за умов повної чи часткової невизначеності.

Процес прийняття управлінських рішень має обов'язкові компоненти:

- проблемна ситуація, що склалася та потребує вирішення;
- цілі, яких необхідно досягти;
- набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї із запропонованих альтернатив.

Ухвалене рішення є результатом перетворення вхідної інформації про проблему через творче бачення особи, яка приймає рішення. Тобто «...управлінське рішення є результатом системної діяльності людей та продуктом когнітивного (опосередкованого когнітивними факторами), емоційного, вольового, мотиваційного характеру – синтезом психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість» [36, с. 20].

Погоджуємося із О. Кузьмінім та О. Мельником, які виділяють такі етапи прийняття управлінських рішень [38]:

1. Наявність ситуації, яка потребує вирішення, збору та аналізу інформації щодо актуальної проблеми.
2. Виявлення та оцінка альтернатив, закладених у розроблених методах управління.
3. Ухвалення управлінського рішення (узаконення альтернативи).
4. Реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

5. Контроль за виконанням рішення, що дозволяє виявляти відхилення та встановлювати зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами.

Отже, прийняття управлінських рішень в управлінні – це складний та важливий процес, від якого залежить ефективність діяльності організації загалом.

Тепер розглянемо процес ухвалення управлінських рішень у системі ДУ. І тому необхідно розуміти концепцію управління. В Енциклопедичному словнику ДУ визначається як «...пошук найкращих способів використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей держави: ДУ спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб та передбачає максимально повне застосування органами влади принципу гласності діяльності її апарату, правового впливу громадян на діяльність органів влади, громадського контролю за діяльністю апарату управління та ін. Суб'єктами ДУ є органи державної влади, зокрема органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також інші суб'єкти у разі делегування їм громадських повноважень» [30, с. 605].

Тобто між суб'єктом та об'єктом управління відбувається виникнення управлінських відносин, а в результаті діяльності суб'єкта виникає управлінське рішення. Ухвалене рішення має бути спрямоване на вирішення проблем ДУ. Особливістю управлінської діяльності у ДУ є її колективний характер, оскільки така діяльність здійснюється органом державної влади чи місцевого самоврядування. Управлінська діяльність у цій сфері передбачає колективну взаємодію групи громадян через різні органи влади з урахуванням лінійних і функціональних відносин. Процес управління є свідомою та цілеспрямованою діяльністю, що передбачає реалізацію повноважень суб'єктів управління за допомогою розробки, прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, а також послідовну реалізацію управлінського циклу за допомогою планування, організації, мотивації та

контролю, що істотно впливає на зміни в суспільстві для досягнення бажаного стану згідно із встановленими цілями [33, с. 67].

Рішення у сфері ДУ – це управлінське рішення, яке приймають державні органи з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії, політики, державних функцій та вирішення інших завдань державного рівня. Рішення у ДУ виконують такі основні функції: напрямну, що забезпечує та координуючу. Завдяки виконанню зазначених функцій прийняте рішення дозволяє досягти поставленої мети найбільш ефективно та з найменшими витратами ресурсів. Теорія та практика ДУ виробила певну послідовність етапів прийняття управлінських рішень. Існують різні точки зору визначення кількості основних етапів прийняття управлінських рішень. В цілому виділяють такі основні етапи:

1. Проводиться аналіз та визначення пріоритетних проблем та формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення пріоритетних проблем збирається та аналізується вся доступна інформація, необхідна для ухвалення публічного рішення. Інтереси, вимоги та запити різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань повинні враховуватися та вивчатися. Потім вибираються ті проблеми, які потребують вирішення, і створюється суспільно-політична основа порядку денного.

2. Відповідно до порядку денного формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти громадських рішень. Список альтернативних рішень дозволяє вибрати найбільш оптимальне рішення із кількох альтернатив.

3. Остаточний відбір та формулювання громадського рішення. Обране на попередньому етапі рішення пропонується на голосування у демократичних органах ДУ. Цей етап вважається основним етапом у процесі ухвалення управлінського рішення.

4. Практична реалізація управлінських рішень. Цей етап передбачає практичну реалізацію виробленого управлінського рішення, яке може бути реалізовано з використанням поєднання методів примусу та переконання, а

також окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування та ін.) для реалізації цього виду рішення.

5. Контроль за ходом виконання управлінських рішень та досягнутими результатами від їх виконання. Контроль забезпечує зворотний зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежувати ефективність рішення. Відсутність контролю і «зворотного зв'язку» призводить до того, що державне рішення або спотворюється, або просто перестає виконуватися, або навіть приносить обернені результати. Сам же зміст контролю за реалізацією тих або інших державних рішень полягає в постійному порівнянні практичних заходів, технологічних операцій з вихідною моделлю політичного рішення, планами і програмами.

На сучасному етапі становлення держави відзначається не лише децентралізацією та демократизацією управління, а й підвищенням самостійності у прийнятті рішень. Не завжди воно характеризується незбалансованими перетвореннями, в рамках яких не формується чітка державна регіональна політика як цілеспрямований вплив державної влади на інтереси всебічного та збалансованого розвитку як регіонів, так і країни в цілому. Відсутність адекватних і чітких методологічних підходів до процедур побудови моделей, які є основою системного аналізу ситуацій, прийняття рішень та оцінки якості прийнятих рішень, не дозволяє сформувати оптимальне уявлення про регіональні стратегічні перспективи розвитку. Використання існуючої застарілої системи обліку та звітності під час прийняття управлінських рішень є справжньою тратою обмежених державних ресурсів та часу, оскільки не дозволяє охопити існуючі інформаційні потоки та використати ресурси стосовно управління [3].

Все це потребує розробки методів розв'язання проблем ДУ, які дозволяють прогнозувати та оцінювати результат рішень (якість рішень), що приймаються в ДУ за векторами, та якомога швидше втілювати їх у життя. Складання оптимальної траєкторії розвитку територій та реалізації цих рішень з урахуванням зовнішніх і внутрішніх ризиків та випадкових впливів

на керовані процеси. Це тим більше важливо, що ефективні та оптимальні процедури прийняття рішень для забезпечення єдності та комплексності процесу управління мають бути пов'язані з комплексними підходами та розробкою стратегічного бачення розвитку як окремої території, так і держави.

Дослідження застосування методів оцінки результатів управління на різних функціональних рівнях показує, що вони не можуть істотно підвищити ефективність механізмів ДУ в цілому. Досягнення більш високого рівня ефективності і оптимізації комплексного механізму ДУ можливо за допомогою розробки та інтеграції в механізм управління інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття рішень. Механізм ДУ виконує роль механізму суспільного самоуправління.

Спираючись на розроблену методику постановки та розв'язання завдань ДУ, засновану на системному підході до вирішення завдань, яка базується на комплексному використанні сучасних методів математичного моделювання, прогнозування, оптимального управління та прогресивних інформаційних технологій, можна стверджувати, що підвищення якості управлінських рішень забезпечується за рахунок того, що на кожному етапі здійснюється контроль якості процесу прийняття рішень із використанням аналітичних критеріїв оцінки якості оптимальних рішень [44]. Це забезпечується тим, що система підтримки прийняття рішень на основі побудованих моделей та прогнозів динаміки керованого об'єкта ДУ забезпечує оцінку якості рішень до їх реалізації – ще на стадії прийняття, і, при необхідності, здійснюється оперативна корекція рішень для забезпечення належної якості. Оцінка якості рішень полягає в розроблених аналітичних критеріях, мають зручні для інтерпретації числові значення. Критерії оцінки якості управлінських рішень ґрунтуються на мінімізації витрат на реалізацію рішення та відхилень значень показника якості об'єкта ДУ від планового рівня на всіх етапах управління об'єктом. Для оцінки якості рішень можна використовувати аналітичні числові критерії, що ґрунтуються на зваженому

обліку витрат на управління об'єктом ДУ, тобто витрат на реалізацію рішень, та на обліку відхилень реальні значення показника якості об'єкта від планового рівня на кожному кроці управління (рис. 1.1).

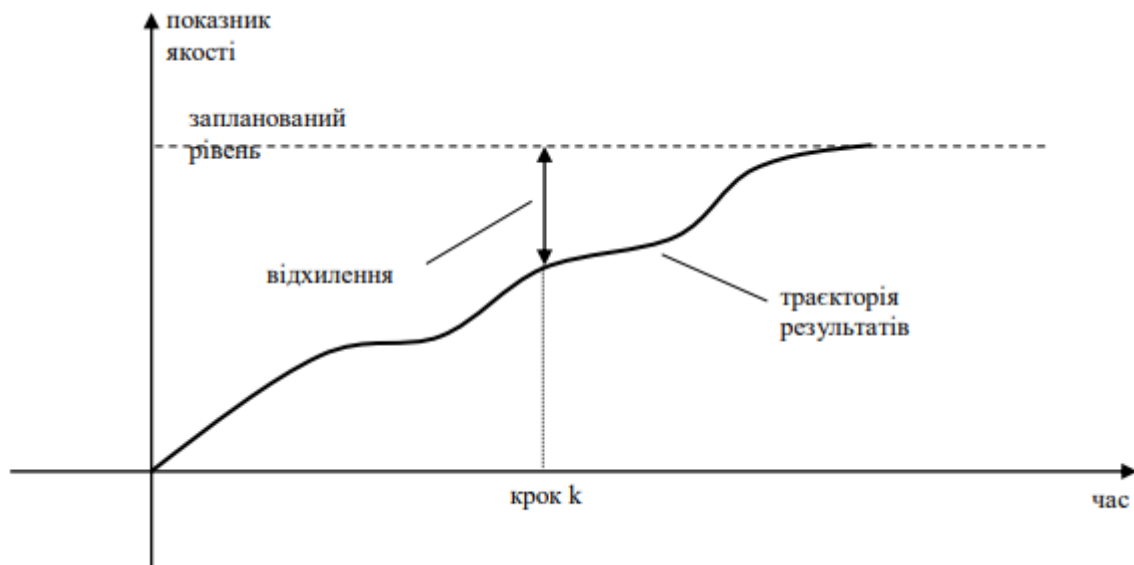


Рис. 1.1. Аналітична критеріальна база для оцінювання якості рішень

Основною перевагою цих критеріїв є можливість оцінки якості рішень «в динаміці», тобто через певний проміжок часу. Крім того, показниками якості рішень можуть бути значення змінних, на які накладаються обмеження. Дотримання встановленого ліміту є числовим показником якості, значення якого свідчить про досягнення мети управління підбором персоналу. Вивчення процесів управління об'єктами ДУ, на практиці, завжди відбувається в умовах ризику. Рішення фактично відіграє роль об'єктивного впливу обґрунтованого контролю над об'єктом управління і визначає всі наступні процедури приведення об'єкта ДУ в бажаний стан (рис. 1.2).

На етапі реалізації рішень наявні в задачі ризику спричиняють відхилення результату дій від запланованих показників, тому в схемі керування необхідно передбачити корегування керуючих впливів за результатами оцінювання якості рішень. Весь комплекс ризиків, наявних у певній задачі ДУ, можна розглядати як ризик неефективного управління, який фактично характеризує ризик втрати якості управління. Оцінювання ж ризиків в управлінській стратегії пропонується здійснювати на основі логіко-

ймовірнісних моделей ризику неефективного управління. Групою експертів надаються оцінки якості управління за кожним із зазначених критеріїв і обчислюються відношення оцінок до максимально можливих значень. При цьому стає очевидним недоопрацювання при управлінні за кожним із критеріїв та напрямів діяльності. Позитивну або негативну динаміку стосовно якості управління можна простежити за допомогою порівняння значень оцінок за критеріями по періодах, наприклад, по роках. Відносна оцінка якості управління розглядається як імовірність якості управління за даним критерієм, а віднята від одиниці показує ризик втрати якості управління.

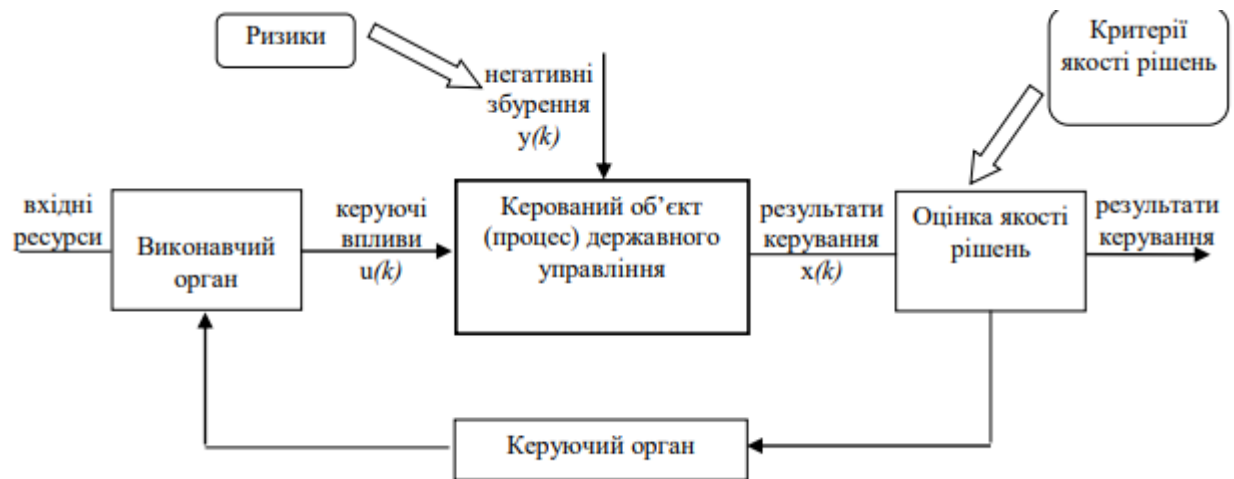


Рис. 1.2. Схема процесу керування об'єктом ДУ

Переваги логіко-ймовірнісного підходу управління ризиками полягають у чіткості та однозначності кількісного оцінювання ризику і його впливу на якість рішень, а також у можливості застосування критерію ризику неефективного управління при формуванні і прийнятті рішень. Система підтримки прийняття рішень в ДУ повинна використовувати шість функцій для підтримки прийняття рішень з боку ОПР:

1. Моделювання процесу. Використовуючи існуючі моделі реальних державно-управлінських процесів або створюючи нові, створені підсистеми прогнозування їхнього протікання і підсистеми синтезу оптимальних рішень на основі поточних даних (спостережень).

2. Моделювання критеріїв. За допомогою математичних методів знаходиться математичний опис або правила для автоматичного об'єднання атрибутів, що характеризують різні варіанти рішень, що знімає когнітивні обмеження ОПР.

3. Інформаційний менеджмент. Для збереження, читання й обробки інформації, даних, знань використовують сучасні комп'ютерні технології. Завдяки цьому значно розширюються можливості ОПР із прийняття рішень і обробки даних.

4. Автоматизований і напівавтоматизований аналіз і логічний висновок. Для часткової або повної автоматизації процесу логічного висновку використовуються методи штучного інтелекту і чисельні методи. Це дає можливість підвищити якість результату і зменшити час на розв'язок подібної задачі.

5. Способи підтримки представлення результатів. Для того щоб реалізувати функції доступу до інших СППР, баз даних і знань, застосовуються засоби комп'ютерної графіки й інструментарій для обробки мов.

6. Підвищення якості суджень. З метою усунення систематичних помилок, що впливають з деяких кількісних евристичних суджень людини, впроваджено статистичні методи корекції результатів.

Основним інструментом категоризації технологічної бази СППР відповідно до методології розв'язання задач прийняття рішень в ДУ, що, у свою чергу, базується на функціях і потребах ОПР є шість видів математичного інструментарію, що використовуються при побудові СППР:

- математичні моделі реальних процесів, для управління або контролю яких створено СППР;
- моделі вибору можливих альтернатив при пошуку рішення;
- інструментарій для інформаційного менеджменту;
- методи автоматизованого аналізу/логічного висновку;
- методи й інструментарій для представлення результатів;

– методи реалізації і підвищення якості суджень.

Кожна категорія складається з ряду конкретних методів, які використовуються в системі з метою реалізації функцій підтримки. Організація методів у межах кожної категорії базується на специфічних рисах або вимірах, що визначають ступінь їхньої продуктивності в конкретному випадку.

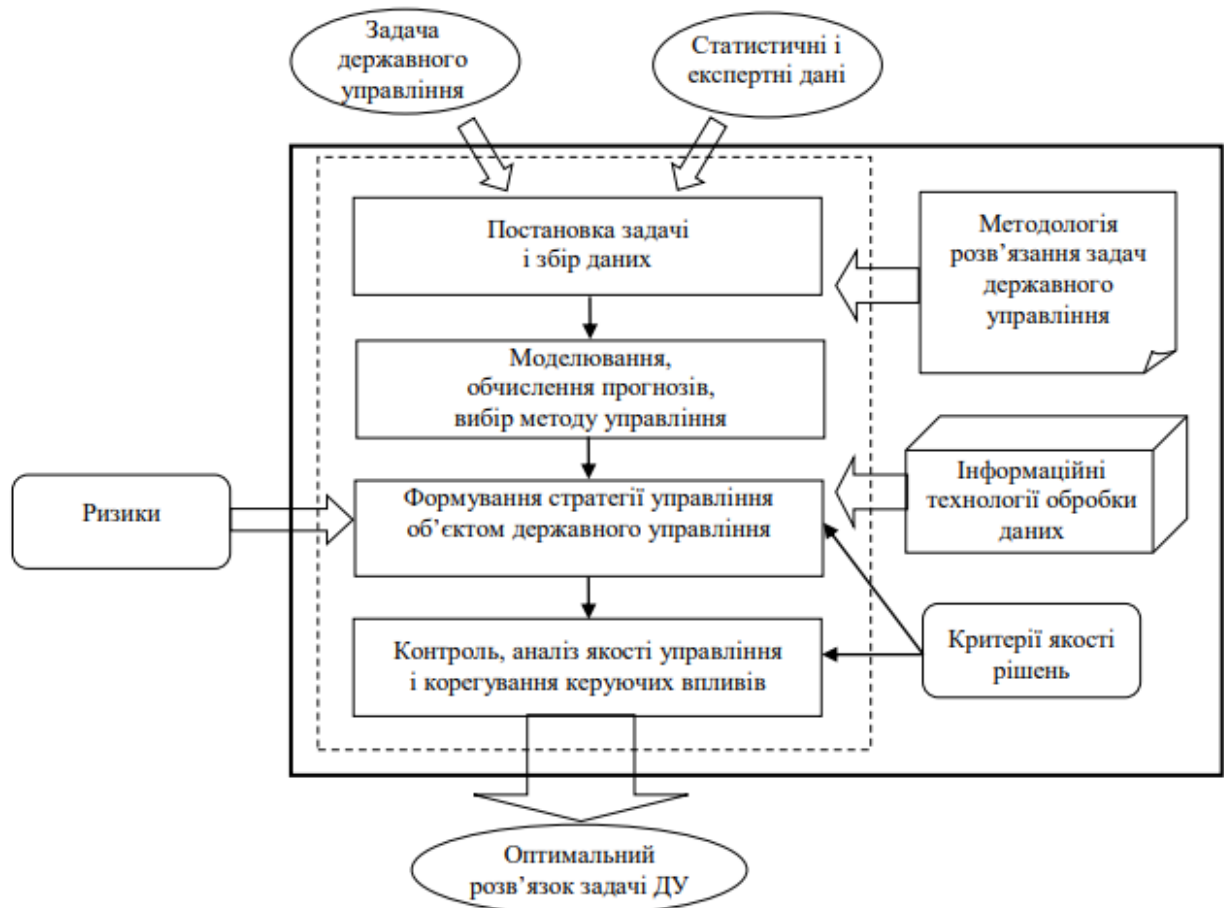


Рис. 1.3. Функціональна схема СПП

Класифікація факторів ризику у ДУ, дає можливість запропонувати підхід для керування об'єктом ДУ в умовах ризику та ідентифікувати логіко-ймовірнісні моделі ризиків неефективного ДУ. Запропоновані у роботі методичні підходи до моделювання і прогнозування процесів на різних рівнях ДУ дозволяють побудувати дієвий та ефективний алгоритм процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в системі ДУ. Використання множини формалізованих критеріїв якості дозволяє сконструювати

аналітичну критеріальну базу для оцінювання якості рішень та синтезувати процедуру формування оптимальних рішень. Усе вищезазначене дозволяє розробити і запропонувати функціональну схему системи підтримки прийняття рішень для розв'язання задач ДУ на основі запропонованих методів і моделей для управління.

Таким чином визначено такі параметри практичної важливості прийняття управлінських рішень:

— реалізація законодавчих і нормативно-правових актів ДУ залежить не лише від наявності та якості цих актів, а й від уміння їх реалізувати на основі про управлінські рішення, систему їх дії (підготовка, затвердження, виконання);

— управлінські рішення спрямовують, мобілізують, погоджують і координують, стимулюють дії державних органів, державних службовців, що входять до сфери їх управління;

— значні соціально-економічні та соціально-психологічні (а часто й політичні) наслідки управлінських рішень, їх вплив на авторитет державних органів, морально-психологічний стан громадян і колективів, економічну та політичну стабільність у суспільстві;

— за кожним управлінським рішенням стоять конституційні права, потреби та долі громадян;

— внаслідок розумової праці, політичної свідомості та волі керівників управлінські рішення стають важливим критерієм і показником їхньої майстерності, професіоналізму та управлінської компетентності.

Процес прийняття управлінського рішення включає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – особа або група осіб, які уповноважені приймати рішення та несуть за нього відповідальність.

2. Керовані змінні – це сукупність факторів і умов, що зумовлюють появу тієї чи іншої проблеми, якою може керувати суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Неконтрольовані змінні – ситуації, які не контролюються суб'єктом прийняття управлінського рішення, але які можуть контролювати інші люди. У поєднанні з контрольованими змінними неконтрольовані змінні можуть впливати на результат вибору, формуючи фон проблеми або її середовище.

4. Обмеження (внутрішні та зовнішні) на значення контрольованих і неконтрольованих змінних, які разом визначають діапазон допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) оцінки альтернативних варіантів рішень. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (з точки зору індивідуальних уподобань або з точки зору нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішень, в результаті реалізації яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати) в залежності як від значень контрольованих і неконтрольованих якісних або кількісних змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає наявність принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблема прийняття управлінського рішення не виникає, враховуючи відсутність вибору).

9. Можливості реалізації ухваленого рішення.

Вважаємо за необхідне визначити такі основні вимоги до прийняття управлінських рішень:

— наукова обґрунтованість – включає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять відображення в техніко-економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління. Застосування наукового підходу дозволяє керівнику з більшою мірою об'єктивності оцінити проблемну ситуацію, врахувати наявні ресурси та обмеження, сформулювати й проаналізувати варіанти рішень, вибрати з них найбільш оптимальний і спрогнозувати його

можливі наслідки. Знання теорії прийняття рішень є професійною компетенцією кожного керівника;

— цілеспрямованість – визначається змістом самого управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, яка чітко пов'язана зі стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

— кількісне визначення управлінського рішення – включає визначення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розробленого рішення. Результати, які не мають кількісних вимірювань, повинні бути охарактеризовані якісно;

— відповідність правовим нормам, на яких ґрунтується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що кожне управлінське рішення повинно впливати з цих норм, а не порушувати їх і виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

— оптимальність – визначає необхідність вибору такого варіанта рішення, який би відповідав економічному критерію ефективності діяльності: максимальний результат при мінімальних витратах;

— часові рамки прийняття рішень – включають прийняття управлінських рішень на момент виникнення проблем, порушень, відхилень в управлінні об'єктом. Термін дії рішення також пов'язаний з дотриманням умов підготовки, доведення до виконавця та дієвого контролю за виконанням;

— комплексність управлінського рішення – включає врахування всіх найважливіших зв'язків і взаємозалежностей діяльності організації;

— повнота управлінського рішення – форма його викладення повинна виключати непорозуміння чи неясність змісту поставлених перед виконавцями завдань, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, зумовлені рішенням. Рішення має бути сформульоване чітко та лаконічно. Разом із конкретними завданнями, діями щодо виконання рішення обов'язково вказуються: конкретні способи та засоби виконання дій; строки, склад перекладачів, відповідальних за їх виконання; порядок

взаємодії виконавця; необхідні ресурси; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; перелік і зміст документів, що відображають хід виконання рішення тощо.

Отже, зауважимо, що управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції ДУ виступає критерієм та показником належної державно-владної організації публічного управління, формування та реалізації державної політики з різних питань суспільного розвитку. Управлінське рішення виступає як засіб, і як форма управлінської діяльності, до якого висуваються правові, управлінські та організаційні вимоги їх підготовки та прийняття.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Інформаційно-аналітична діяльність органів державного управління як складова процесу прийняття управлінських рішень

Аналіз інформаційно-аналітичної діяльності структурних підрозділів органів ДУ свідчить про широкий попит на цей вид інформаційних послуг. Інформаційно-аналітичні підрозділи супроводжують населення територій в реалізації самоврядування, формують думку населення про місцеву владу, постійно аналізують інформаційні потреби громадян з метою створення належного інформаційного середовища. Інформаційні послуги необхідні владі для налагодження відносин з територіальними громадами та впровадження принципів актуальних реформ. За допомогою інформаційно-аналітичних центрів інтенсивно впроваджується електронне управління та автоматизуються процеси прийняття управлінських рішень.

Створення якісної інформації, гнучке реагування на суспільні та державні зміни є частиною аналітичних процесів, що відбуваються в органах ДУ та місцевого самоврядування, формують громадську думку в сучасних умовах децентралізації влади у вирішенні питань місцевого значення. Тому структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, які створюють якісні інформаційно-аналітичні документи, стають важливими адміністративними центрами надання інформаційно-консультативної допомоги населенню. Крім того, в умовах, коли в сучасних реаліях активно впроваджується електронне управління, інформаційно-аналітичні підрозділи забезпечують його широке використання та всебічний розвиток.

Інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування є структурними підрозділами цих органів, які виконують

інформаційно-аналітичні функції та забезпечують зв'язок із засобами масової інформації та громадськістю. Служби, що здійснюють інформаційно-аналітичну діяльність в органах ДУ України, забезпечують збір, обробку, систематизацію та передачу інформаційно-аналітичних документів за такими напрямками:

- виконання законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України;

- діяльність органів місцевого самоврядування;

- діяльність народних депутатів України;

- важливі події суспільно-політичного життя (діяльність відділень політичних партій та громадських об'єднань, місцеві вибори);

- соціально-економічний розвиток (введення в дію нових промислових потужностей, ситуація в агропромисловому комплексі, інвестиційна політика, пенсійне забезпечення тощо);

- громадсько-політичні акції (мітинги, демонстрації, пікетування, інші форми протесту тощо);

- публікації в місцевих засобах масової інформації (висвітлення в ЗМІ діяльності органів місцевого самоврядування) [32].

Діяльність таких інформаційно-аналітичних структурних підрозділів спрямована на досягнення таких цілей:

- залучення громади до процесу самоврядування в регіоні;

- взаємодія місцевого населення та органів ДУ і місцевого самоврядування;

- виробництво якісної інформації, її швидке донесення до місцевих громад;

- постійна комунікація між місцевою владою та громадою з метою оперативного реагування на зміни, що відбуваються в регіоні;

- оптимізація та автоматизація роботи із зверненнями громадян, перехід на електронне управління.

Великий попит на результати роботи інформаційно-аналітичних служб зумовив їх значний розвиток та створення відповідних служб у багатьох структурах. Нині такі підрозділи є в державних установах, міністерствах, інформаційних агентствах, органах місцевого самоврядування тощо. Інформаційно-аналітичні служби забезпечують якісно новий рівень управлінської діяльності в державі при вирішенні питань стратегії розвитку, прогнозних розрахунків, моделювання організаційної структури, міжгалузеві відносини, механізми фінансування, а також інформаційна політика та широка участь громадськості. має важливе значення в обговоренні важливих проблем. Вони забезпечують значне розширення джерел інформації, важливих під час прийняття рішень [35].

На інформаційно-аналітичні служби виконавчого апарату органів місцевого самоврядування покладено такі завдання:

— інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, їх дорадчих органів, постійних комісій, виконавчих апаратів тощо;

— забезпечення прозорості в роботі органів місцевого самоврядування (оприлюднення інформаційних оголошень, конкурсів, результатів рішень, засідань комісій тощо);

— оприлюднення на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування проектів рішень, розпоряджень, інших документів і матеріалів, передбачених Законом України «Про доступ до публічної інформації»;

— підготовка та розповсюдження інформаційних матеріалів (звітів, проектів, відповідей на запити та звернення тощо) про діяльність органів місцевого самоврядування на офіційних веб-сайтах;

— взаємодія із засобами масової інформації, організація висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування, постійних комісій, депутатів, координаційної ради з питань місцевого самоврядування в друкованих та електронних засобах масової інформації;

- акредитація журналістів ЗМІ, організація та проведення прес-конференцій, зустрічей, інтерв'ю та інших заходів;
- інформаційно-технічне забезпечення пленарних засідань;
- забезпечення зв'язку та обміну інформацією з усіма структурними підрозділами в режимі електронного документообігу;
- підготовка методичних рекомендацій та ресурсів для діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Структурними інформаційними підрозділами органів виконавчої влади є: управління, відділи, служби, комітети, комунальні підприємства, об'єднання, створені на засадах самоорганізації населення. Відділами, які здійснюють інформаційно-аналітичну діяльність, а отже формують інформаційно-аналітичні документи, є відділ роботи із зверненнями громадян, відділ правового забезпечення, відділ інформаційно-аналітичного забезпечення, відділ організаційного забезпечення тощо. Є два основних типи підрозділів як суб'єктів інформаційної діяльності:

- спеціальні підрозділи, відповідальні за інформаційну діяльність (прес-центр, довідкова служба, підтримка сайту тощо), разом із підрозділом, який веде інформаційну діяльність (особа, відповідальна за зв'язки з громадськістю, адміністратор);
- головні підрозділи, діяльність яких не спрямована в першу чергу на інформаційну взаємодію з суспільством (практично всі підрозділи – центри, відділи, управління та господарські служби тощо).

Ми можемо використати такий поділ, адже робота з громадськістю в державних органах та робота з територіальними громадами в органах місцевого самоврядування мають багато спільних рис та одну мету – ефективну взаємодію з населенням території. Робота інформаційного відділу спрямована на різні цільові групи, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Основними внутрішніми цільовими групами є сегменти, на які громада поділяється за різними ознаками (підприємці, пенсіонери, студенти тощо), організації громадянського суспільства, а також одиниці системи

місцевого самоврядування територіальної громади (місцеві ради, їхні виконавчі структури тощо). Зовнішніми цільовими групами є інші органи місцевого самоврядування та державні органи, інвестори, гості громади, туристи, міжнародні організації, партнери, іноземні органи влади тощо. Особлива цільова аудиторія – ЗМІ, інтернет-видання та журналісти [69].

Створення інформаційно-аналітичних документів такими підрозділами залежить від їх інформаційних потреб. Кулицький С.П. виділяє інформаційні потреби громадян (фізичних осіб, населення регіону) та державних органів, органів місцевого самоврядування та управління на місцях [39]. Соціальна функція громадян: продавці праці, споживачі товарів і послуг, члени громадянського суспільства. Громадяни є носіями демократії в суспільстві, виразниками громадської думки та оцінювачами результатів самоврядування. Особливі інформаційні потреби: умови праці, дозвілля, інші сторони життя, інформація про споживачів та інформація про цінові характеристики споживчих товарів і послуг; інформаційна діяльність здійснюється на індивідуальному рівні шляхом залучення інформаційних посередників і відповідних ресурсів (для індивіда – невеликі ресурси). Наразі інформаційні потреби громадян значно зросли. Їх турбують державні процеси та процеси здійснення влади на місцях. Вони з ентузіазмом беруть участь у референдумах, вічах, форумах та електронних опитуваннях. Тому не можна однозначно стверджувати, що їхні інформаційні потреби залишаються індивідуальними.

Соціальна функція органів державної влади та місцевого самоврядування: вони формують умови життєдіяльності інших суб'єктів суспільства шляхом формування та забезпечення функціонування механізмів правової системи в державі; управління та регулювання суспільних процесів у країні, регіоні чи галузі. Характеристика інформаційного попиту: в першу чергу йдеться про економічну, соціально-політичну та правову інформацію, використання природно-технічної інформації є відносно менш важливим; регулярно звертатися до послуг спеціалістів у певних галузях знань.

Характерною рисою інформації в органах місцевого самоврядування є її відкритість, висока формалізація та локальність. Інформаційні відділи та служби в органах місцевого самоврядування створюються за різноманітними запитами для задоволення інформаційних потреб. Інформаційні служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування (відділи інформації, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, відділи та центри зв'язків з громадськістю, прес-служби, прес-секретарі та прес-аташе разом з відповідним апаратом) збирають, аналізують та обробляти інформацію, повинні своєчасно в повному обсязі надавати ЗМІ інформацію про діяльність цих органів, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю».

З метою висвітлення діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування їх інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації (створення інформаційно-аналітичних документів та надання інформаційно-аналітичних послуг):

- видача та розповсюдження бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, наборів даних, експрес-даних тощо;
- організація прес-конференцій та брифінгів для працівників місцевих та іноземних ЗМІ, інтерв'ю з керівниками органів державної влади та місцевого самоврядування;
- підготовка та проведення телерадіопрограм;
- забезпечення публікацій (виступів) керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування чи інших відповідальних працівників у засобах масової інформації;
- створення інформаційного архіву про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- реагування на прохання, звернення, пропозиції та скарги громадян;
- публікування оголошень про зміни та новин в регіоні;
- оприлюднення публічної інформації органів місцевого самоврядування та їх комунальних підприємств;

— оприлюднення документів органів місцевого самоврядування, що стосуються суспільного життя.

За змістом, якістю та належним рівнем підготовки інформаційно-аналітичних документів, підготовлених для виконання завдань, визначених законами України, постановами Верховної Ради України, актами та розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, розпорядженнями Прем'єр-міністра України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також відповіді на запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад, погодження проектів нормативно-правових актів покладається на секретаря міськради, першого заступника міського голови, заступників міського голови, голову виконавчого комітету, керівників структурних підрозділів відповідно.

Перевагами електронного урядування щодо прискорення, якості та доступності публічних послуг для громадян є спрощення процедур та зменшення адміністративних витрат; забезпечення контролю за ефективністю діяльності органів виконавчої влади; забезпечення прозорості інформації про діяльність органів виконавчої влади, розширення доступу до неї тощо [29, с. 98].

Беззаперечною перевагою для органів місцевого самоврядування, які здійснюють інформаційно-аналітичну діяльність через е-урядування та підтримують комунікацію через офіційні веб-сайти, є такі інформаційні послуги:

- оформлення запитів на інформацію;
- завантаження різних форм документів (заяв, реєстраційних форм та інших документів) з веб-сайтів;
- подання електронних документів (заяви, звернення, звіти тощо);
- контроль руху документів, що подаються до міської влади (наприклад, заяв або документів для отримання дозволу);

— здійснення різноманітних платежів (транзакцій) на сайті (комунальні послуги, штрафи, платежі за придбання адміністративних послуг тощо);

— зустріч з міським головою або його заступниками тощо [69].

Інформаційно-аналітичні відділи, відповідальні за наповнення та роботу з веб-сайтами органів місцевого самоврядування, відповідають за комунікацію з місцевою громадою та встановлення з нею тісного зв'язку. Крім того, місцева влада надає населенню багато електронних послуг через інформаційно-аналітичні центри та їх веб-сайти, тим самим оптимізуючи їх роботу та спрощуючи процедуру звернення та звернення.

Аналіз роботи інформаційно-аналітичних центрів органів місцевого самоврядування підтверджує їх важливість для покращення комунікації органів місцевого самоврядування та територіальних громад з метою підвищення участі населення в ДУ. Діяльність інформаційно-аналітичних центрів впливає на розвиток інформаційного середовища в державі та підвищує повноцінне використання електронного урядування. Наразі розвиток інформаційно-аналітичних центрів та електронного урядування в органах ДУ в Україні перебуває на етапі розвитку. Їхня робота часто закінчується відповідями на запити та запити, розміщенням оголошень та оновленням сторінок сайту. Досвід показує, що із застосуванням електронного управління та міцної юридичної практики можливості інформаційно-аналітичних підрозділів значно зростають. Зрозуміло, що посилення роботи таких центрів сприятиме прозорості та відкритості спілкування з місцевими громадами та населенням країни в широкому розумінні, що, у свою чергу, сприятиме розвитку співпраці між населенням районної та місцевої влади.

2.2. Зарубіжний досвід оцінки якості рішень в державному управлінні

Проблема вдосконалення роботи державних органів у багатьох випадках зводиться до оцінки ефективності роботи персоналу, зміни його чисельності, витрат часу тощо. Але при такому розгляді проблеми вдосконалення процесів прийняття рішень та управління сам механізм залишається поза увагою. Слід зазначити, що в ідеалі процес оцінювання роботи уряду як набору взаємопов'язаних методів характеризується трьома основними аспектами [22]. Перший – це оцінка стандартів – визначення стандарту діяльності, якого має досягти ефективна державна інституція. Оприлюднення стандарту, який є конкурентоспроможним, може мотивувати персонал і продемонструвати відданість покращенню продуктивності. Також дані про досягнення закладом у своїй діяльності певного стандарту можуть використовуватися керівниками (міністрами чи, наприклад, депутатами місцевих рад) як інструмент моніторингу.

Другий – оцінка результатів – порівняння діяльності організацій, які займаються подібною діяльністю або працюють у подібній соціальній сфері. У державному секторі, за відсутності конкурентного тиску, який присутній у приватному секторі, такі критерії дозволяють судити про ефективність використання ресурсів організаціями порівняно з іншими подібними установами та можуть стати важливим стимулом для підвищення ефективності і результативності діяльності.

Третій – оцінка процесів – проведення детального вивчення процесів управління групою організацій з метою з'ясування причин відмінностей у діяльності та запозичення найкращого досвіду. Вивчення світового та українського досвіду показує, що здебільшого ДУ здійснюється за принципом управління «за відхиленням». Принцип управління «за збуренням» використовується вкрай рідко через недостатню опрацювання проблеми розпізнавання кризових ситуацій на ранній стадії їх можливого

виникнення. Унаслідок цього втрачається певна кількість матеріальних та фінансових ресурсів – їх спрямовують на ліквідацію «аварійних» ситуацій.

У системі ДУ практично відсутній контур адаптивного прийняття рішень, який би забезпечував оцінку рішень та управління належною якістю. Це підтверджується, наприклад, тим, що зміни в державних установах впроваджувались і впроваджуються, як правило, за принципом скорочення чисельності працівників без урахування впливу цих змін на кінцевий результат діяльності цих установ. Відсутність такої адаптивної схеми зумовлює те, що якість управління залежить від того, наскільки майстерно володіють його керівники мистецтвом управління [75].

Низка сучасних моделей оцінки якості ДУ зосереджена на внутрішніх процесах і здебільшого спрямована на вдосконалення організації діяльності, тоді як точка зору зацікавленої сторони, наприклад відповідного керівника міністерства, враховується лише частково. Наприклад, інформація часто збирається за допомогою опитувань для вивчення рівня задоволеності населення державними програмами та політикою. Проте такі опитування не виявляють побажань населення щодо існуючих соціальних заходів і програм, оскільки оцінюють рівень задоволеності вже запропонованими програмами, а не потребу в них загалом. Крім того, такі опитування можуть не демонструвати ефективності заходів у реалізації державних програм чи їх соціально-економічного впливу [49].

Такі підходи до оцінки якості управління також можуть призвести до появи інституцій, які, маючи ідеально адаптовану систему управління, не виконують визначених політичних завдань. Проблема підвищення якості ДУ належить до класу завдань, які вимагають спільного та комплексного використання досягнень низки наукових галузей: теорії ДУ, філософії, менеджменту, соціології, психології, економіки, математики, інформаційних технологій та ін. Світовий досвід функціонування державної служби свідчить про наявність широкого спектру підходів до встановлення критеріїв оцінки діяльності та розробки та впровадження методик оцінки якості рішень у ДУ.

Основна увага державних організацій та установ має бути спрямована насамперед на їх функціонування в суспільстві, потім на цінності, які вони повинні створювати та як вимірювати такі цінності, і, нарешті, на мінімізацію витрат на створення такої цінності. У довгостроковій перспективі необхідно зосередитися на тому, як сприяти успішному функціонуванню більшої системи, до якої належить організація – системи ДУ. Під якістю рішення в ДУ ми будемо розуміти ряд особливостей, що характеризують управлінське рішення, яке тією чи іншою мірою відповідає потребам успішного вирішення проблем і досягнення цілей управління.

Успіх будь-якої оцінки якості управління залежить від того, чи зроблять її результати практичний внесок у прийняття рішень щодо майбутніх програм чи перегляду поточних. Основною метою розробки та впровадження методів оцінки якості рішень є підвищення ефективності управління, відтворення різних стратегій роботи та стимулювання та мотивація розвитку та підвищення кваліфікації працівників державного сектору [4].

Розглянемо зарубіжний досвід розробки та впровадження критеріїв і процедур оцінювання якості ДУ. З 1979 р. державний сектор Великобританії переживає період значних реформ. Серед найважливіших індивідуальних заходів – створення мережі організацій «Наступні кроки», які виконують більшість виконавчих функцій ДУ, починаючи від соціальних виплат і закінчуючи наданням послуг судової поліції; від збереження офіційних документів до охорони рибних запасів. У 1992 р. Британський фонд якості був заснований для підтримки впровадження принципів загального управління якістю в промисловості Великобританії. Британський фонд якості використовує модель ділових навичок (BSM), яка визначає оцінку діяльності організації за дев'ятьма критеріями (рис. 2.1.): менеджмент – 10%; управління людьми – 9%; політика і стратегія – 8%; ресурси – 9%; процеси – 14%; задоволеність співробітників – 9%; задоволеність клієнтів – 20%; вплив на суспільство – 6%; результати діяльності – 15%. Кожне представництво

мережі виконавчих організацій державної влади є унікальним за сферою своєї діяльності, і безпосереднє порівняння діяльності та управління в представництвах є проблематичним. Тому було вирішено використати досвід застосування моделі MDM для встановлення критеріїв оцінки діяльності мережі урядових виконавчих організацій, а в Англії та Уельсі – програму встановлення критеріїв оцінки результатів місцевої діяльності. Органи місцевого самоврядування відповідають за надання великої кількості життєво важливих послуг, таких як освіта, житло, планування землекористування, соціальні послуги, комунальні послуги, утилізація відходів тощо.



Рис. 2.1. Британська модель ділової досконалості

Підхід до оцінки ефективності передбачає визначення показників ефективності окремо для кожного із напрямів діяльності. Щоб гарантувати підзвітність оцінки та не перевищувати ресурси, необхідні для збору даних, кожен показник планується разом з організацією, продуктивність якої він використовується для оцінки. Завдяки великій кількості проведених заходів та сфер, обраних для порівняння, було створено близько 200 показників ефективності, які згруповано в такі групи: загальні витрати, освіта, бібліотеки, державне житло, переробка відходів, заявки на землекористування, збір податків у муніципалітеті, перевірка закладів харчування, якість системи подання скарг, якість реагування надзвичайних

служб, злочинність і затримання, ресурси поліції, пожежна служба. Поетапний процес встановлення критеріїв оцінки діяльності співробітників наведено на рис. 2.2.

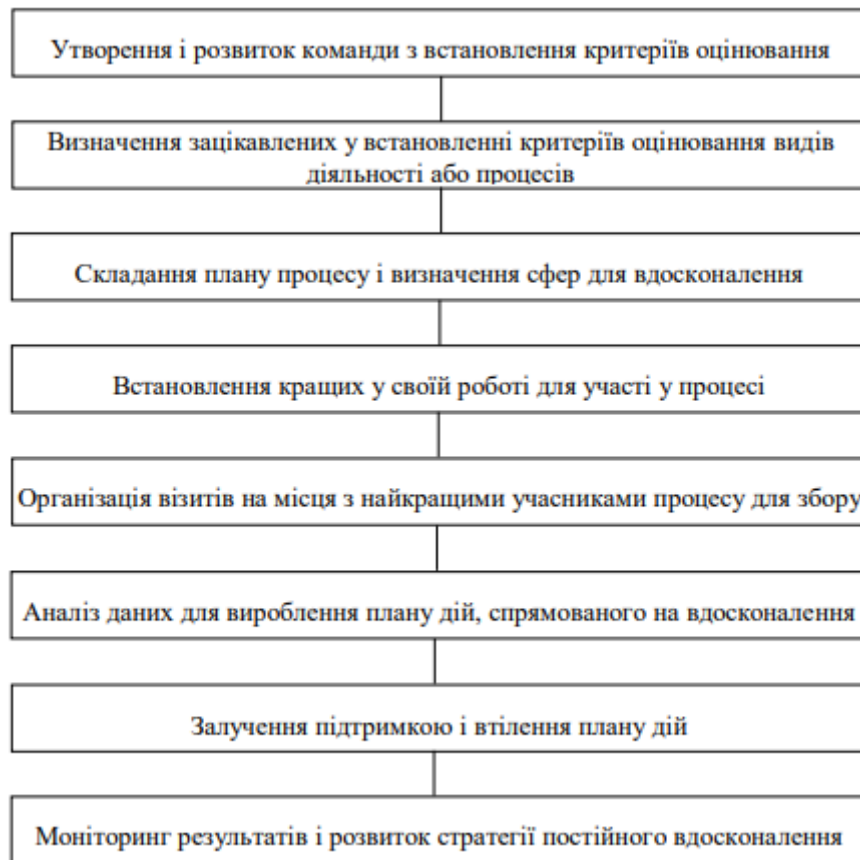


Рис. 2.2. Процес встановлення критеріїв оцінки діяльності

Встановлення критеріїв оцінки діяльності та управління в державних організаціях знайшло втілення у підвищенні результативності та результативності, удосконаленні управління та покращенні виконання виконавчих функцій органів влади. Як наслідок, на сьогоднішній день існує політичне визначення значення показників ефективності та їх загальнодержавне оприлюднення як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Наприклад, дані про тенденції, опубліковані в 1996 р., показали, що місцеві ради з найменшою ефективністю за попередній рік значно покращилися, а п'ять найгірших рад покращилися на 30-60%. Однак невелика кількість рад продовжує працювати гірше за інші. Ради із

середньою продуктивністю на цьому рівні або близько до нього не показали покращення продуктивності, хоча порівняння з подібними структурами, які мають значно кращі показники за такої самої вартості, пропонують перспективи покращення. У той же час, наприклад, під час перевірки діяльності поліції було виявлено, що робота деяких її служб погіршилася, незважаючи на серйозне збільшення фінансування, тоді як в інших підрозділах, незважаючи на значно повільніше зростання бюджету, спостерігається значне покращення продуктивність. Слід зазначити, що у Великій Британії процедури розробки критеріїв оцінювання та підхід до оцінювання ефективності все більше інтегруються в процеси прийняття рішень і використовуються державними установами для моніторингу якості своєї діяльності та намагаються визначити сфери подальшого розвитку, вдосконалення та виконання планів.

У Швеції реформа державного сектора залишалася важливою програмою на всіх рівнях влади протягом останніх десятиліть [17]. Природним елементом цих процесів є запровадження нових методів удосконалення діяльності, особливо через встановлення критеріїв оцінки якості ДУ. Домінуючий напрямок встановлення критеріїв оцінки громадської роботи можна визначити за такими чотирма напрямками (рис. 2.3):

- оцінка фінансового менеджменту державних установ;
- встановлення міжнародних критеріїв оцінки бюджетного процесу в уряді Швеції;
- порівняння з міжнародною практикою державних соціальних програм;
- щорічне встановлення критеріїв оцінки діяльності місцевих органів державної влади.

На початку 1990-х років за дорученням шведського уряду була розроблена та впроваджена процедура оцінки фінансового менеджменту (FM) усіх центральних установ – так звана FM-оцінка.

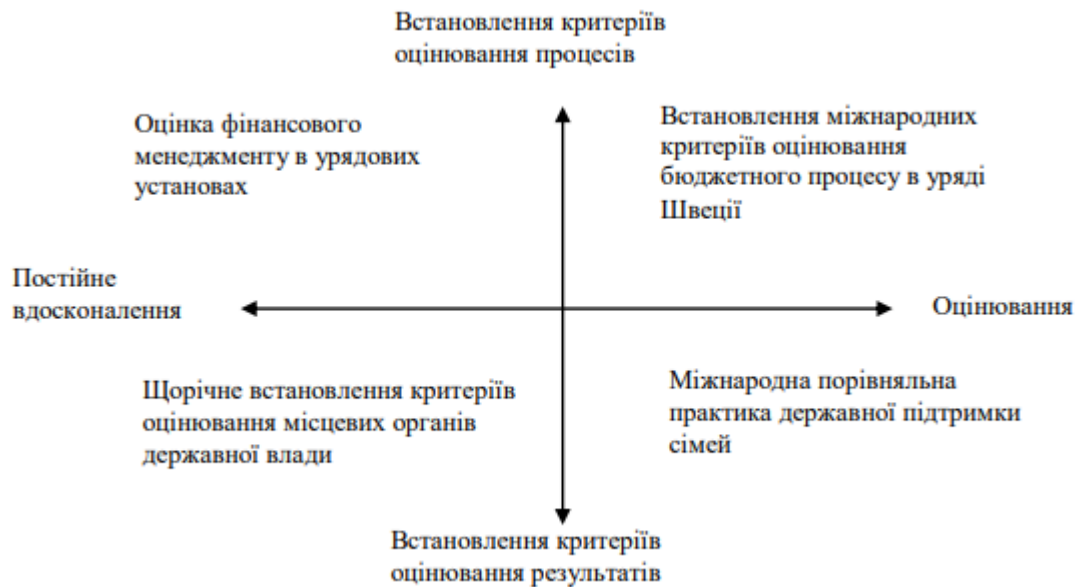


Рис. 2.3. Огляд шведського досвіду встановлення критеріїв оцінювання в чотирьох галузях державної служби

Мета оцінювання – бути інструментом регулярного контролю з боку уряду за стандартами управління фінансами в установах, а також за результатами змін у розподілі обов’язків між центральним урядом та державними установами. Оцінка фінансового менеджменту – це оцінка, що складається з двох компонентів:

— консолідована групова оцінка, яка показує оцінку фінансового менеджменту з точки зору відносин між центральним урядом та державними установами;

— оцінка установи, яка показує оцінку фінансового менеджменту на рівні установи – наскільки державні установи виконують загальні вимоги до фінансового менеджменту.

Обидва види оцінок виставляються за трибальною шкалою А, В, С і утворюють три групи оцінок FM:

1. АА і АВ – цілком задовільно;
2. АС, ВА, ВВ, ВС – задовільний;
3. АС, СВ, СС – незадовільно.

З метою забезпечення якості будь-яка інформація, яка вважається необхідною для оцінки, збирається під час визначення оцінки. Оцінка консолідованої групи формується на основі оцінки організацій за рядом факторів, наприклад, таким чином:

- аудиторські звіти;
- перевитрата асигнувань;
- звітування перед бухгалтерією центрального апарату;
- управління готівкою;
- проведення розрахунків;
- перевірки кінцевих та початкових сальдо у підсумкових звітах.

Оцінка діяльності установи здійснюється за результатами обробки відповідей на анкету, яка містить запитання щодо статей балансу та частини доходу, наприклад, за такими статтями:

- управління та визначення кредитної вартості неоплаченого;
- пропорційне співвідношення втрат безнадійної заборгованості та відсотків, сплачених за прострочення платежів;
- облік основних засобів;
- облік виділених сум.

З 1993 р. критерії оцінки фінансів місцевих органів влади в Швеції встановлюються щорічно, щоб підкреслити фінансову діяльність місцевих органів влади в цілому. Результати публікуються у формі річного звіту «Скільки коштує ваша місцева влада», який містить інформацію з річних звітів за попередній рік, поданих місцевими органами влади. Звіт містить аналіз показників, які характеризують усі сфери економічної діяльності місцевої влади. При цьому щороку для кожного органу місцевого самоврядування розробляється та аналізується близько 140 різних показників. У основі всіх видів використовуваних показників лежать статистичні дані річних звітів місцевих органів влади, дані про населення, оперативна та кадрова статистика.

Усі показники можна поділити на такі групи:

— фінансові показники: інформація з балансів місцевих органів влади, наприклад, дані про доходи/прибутки, борг на душу населення, платоспроможність тощо;

— показники програм соціального захисту: питання освіти, захисту дітей та людей похилого віку, наприклад, витрати на таку діяльність на одного жителя, витрати школи на одного учня, витрати на пенсіонерів тощо;

— показники трансфертних виплат, кадрового забезпечення та зайнятості: наприклад, розмір соціальних виплат на одного мешканця, рівень дотацій на культурні заходи, кількість працівників на душу населення тощо.

Результати аналізу даних формуються в один у таких формах: відсоткові показники як індекс, у шведських кронах на душу населення або підсумовані в кронах на набір показників. Модель реалізації державними установами процесу встановлення критеріїв оцінювання у Швеції представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Процес встановлення критеріїв оцінки ефективності

Окрім висвітлення щорічного стану врядування в місцевих органах влади, важливою метою є проведення постійного аналізу причин існування відмінностей між різними місцевими органами влади. Однак головна проблема розглянутих показників такого характеру полягає в недостатньому ступені порівнянності, який існує між різними органами державної влади.

Існують значні відмінності між організаційними та робочими методами, розробленими в різних місцевих органах влади, і стандартами, обраними для представлення основних даних. Слід зазначити, що розвиток публічного менеджменту обов'язково включає вивчення досвіду в таких питаннях, як аналітичні підходи та використання міжнародних критеріїв оцінки.

Останнім часом з'явилися причини для стрімкого розвитку міжнародного порівняння та аналізу природи критеріїв оцінки:

- зростання глобалізації та міжнародної взаємозалежності;
- пошук конкурентних альтернатив;
- розширення рамок дискусій та роздумів.

Важливим аспектом розвитку роботи з індикаторами в Швеції є розробка індикаторів для використання на рівні центральних і місцевих органів влади. Не менш важливим є завдання створення моделей, здатних пояснити відмінності між окремими органами державної влади чи їх підрозділами. У Фінляндії в 1992-1993 рр. було проведено порівняння міжнародних досягнень у сфері ДУ та виявлено, що у фінській системі ДУ не було проведено жодної серйозної оцінки якості державної роботи [16]. Тому було запущено програму оцінки політики ДУ. Оцінка якості ДУ може проводитися з різних причин і з різними цілями. Одним із можливих мотивів є визначення успіху чи невдачі тих чи інших дій, рішень чи реформ. Іншим можливим мотивом є оцінка діяльності співробітників, осіб, які приймають рішення, політичних радників у тій чи іншій сфері, прийнятті рішень. Третім можливим мотивом є необхідність створити основу для більш обґрунтованого політичного вибору.

Оцінка якості часто є єдиним способом отримати цілісну картину комплексних результатів програми ДУ, включаючи потенційні ненавмисні побічні ефекти. У випадку Фінляндії останній із трьох можливих мотивів видається найважливішим – загальні цілі програми оцінювання є перспективними, а не ретроспективними. До найважливіших належать такі дії:

— створення основи для уточнення урядом найважливіших пунктів своєї програми на решту повноважень;

— отримання комплексної картини змін у державному секторі за останні десять років, наприклад, чи працює він по-іншому, коштує дешевше, став більш ефективним, як різні сторони бачать зміни;

— порівняння політики уряду Фінляндії з іншими країнами з метою встановлення критерію виходу для визначення місця країни у світі щодо якості роботи державного сектору.

При оцінці державних програм і якості ДУ в цілому часто вибирається цільова оцінка, особливо якщо її проводить уряд. Але при цьому часто виникає проблема неоднозначності – нечіткості політичних завдань, а то й суперечливості. Сьогоднішній підхід до оцінки ДУ у Фінляндії є компромісом між необхідністю збору даних і правильним застосуванням усіх критеріїв та обмеженням ресурсів, особливо часу та бюджету. Увага фінської програми більше зосереджена на плануванні поточної роботи організації, а не на детальній основі програми.

Програма оцінювання складається з 12 взаємодоповнюючих досліджень, відібраних таким чином, щоб охопити основну діяльність уряду з різних точок зору, які визначаються чотирма вищезазначеними критеріями впливу та двома критеріями процесу. Дослідження поділяються на дві основні групи:

А) Дослідження, в яких увага зосереджена на одній конкретній державній реформі:

1. Державні послуги, доступні на ринку. Досвід та позиції.
2. Реалізація політики реформ у Міністерстві торгівлі та промисловості та Міністерстві внутрішніх справ.
3. Вплив виробничої системи менеджменту на організаційну культуру установ.
4. Вплив реформ на регіональні та місцеві органи влади.
5. Перегляд послуг громадянам.

6. Фінансові результати комерційних установ.

Б) Дослідження, в яких увага зосереджена на державній програмі реформи загалом або на її результатах загалом:

1. Позиції високопосадовців щодо реформи ДУ.
2. Погляди політиків на професії.
3. Фінансовий та економічний продукт на реформи в ДУ.
4. Міжнародне порівняння реформи ДУ Фінляндії.
5. Підсумковий звіт.

Необхідно зазначити, що в кінцевому звіті найбільшою мірою наголошується на рекомендаціях і висновках, які особливо стосуються майбутньої роботи. Звіт про міжнародне порівняння формує критерій оцінювання місць Фінляндії в інших країнах, що використовують подібну стратегію управління, а також доповнюють можливості вдосконалення управління та їх впровадження. Оцінювання якості направлялося на подвійний мотиваційний ефект: розширення знань в адміністраціях про функціонування державної служби та у зміцненні культури оцінювання в державному секторі. Таким чином програма оцінювання якості управління в цілому дає загальну картину трансформації ДУ Фінляндії, зокрема з другої половини 1980-х років, та інформує бачення ролі реформ у цій трансформації. Найважливішим використанням результатів програми є визначення наступних ініціатив уряду для просування вперед при більшій продуктивності та менших витратах.

Підсумовуючи фінансовий досвід, зазначимо, що оцінювання ДУ у Фінляндії спирається на низку досліджень програми та дій уряду, зокрема, таких як програма, спрямована на результати виконання бюджету і системи управління, передача повноважень і управління персоналом, структурні реформи державних організацій та органів державної влади, перетворення урядових установ на державні чи приватні підприємства, зміни у фінансових стосунках між урядом і місцевими центральними органами влади. Цінність фінської програми оцінювання якості ДУ виникає в тому, що в ній

використано практичні програми системного підходу до оцінювання та висвітлення головних методологічних труднощів в аналізі ДУ.

Аналіз систем та підходів оцінювання якості ДУ виявив, що вони в основному мають врахувально-звітний характер і не передбачають оцінку якості рішень, що приймаються, не приймаються рішення із заданим рівнем якості, керують якістю ДУ та фактично не можуть суттєво підвищити ефективність функціонування комплексного механізму ДУ [54]. Так, оцінювання діяльності державного сектору, орієнтоване на результати, зосереджується в основному на двох чинниках: вплив порівняльної статистики на громадськість та дії представників влади, від яких очікують зрозумілої реакції на цю статистику. При цьому відсутні обмеження ефекту від такого оцінювання. Так лише ті органи влади, які продемонстрували найгірші результати діяльності, значно їх покращили після оприлюднення відповідної інформації. Ті ж органи, діяльність яких була оцінена як середня чи близька до середнього рівня, не поліпшували її навіть упродовж декількох років, незважаючи на фактичні масштаби вдосконалень.

Можна вважати, що за таких підходів мотиваційний ефект у державній роботі з середнім рівнем якості знижується до нуля і можна припустити далі, що він може стати мінусовим у випадках, де показники діяльності перевищують норму. Оцінювання результатів діяльності може не реалізуватись в практичній площині. Певні рішення в процесі ДУ вже прийняті і не можуть бути відмінені через результати оцінювання чи корегування рішень, що вже реалізуються. Дослідження виявляє, що здебільшого ДУ здійснюється за принципом реактивного управління «за відхиленням» [6]. При цьому відстежується відхилення від заданого або бажаного стану. Принцип активного управління «за збуренням», при якому відстежуються параметри впливів і на основі прогнозування визначаються можливі наслідки цих впливів, застосовується вкрай рідко у зв'язку з недостатнім опрацюванням проблеми розпізнавання кризових ситуацій на ранній стадії їх можливого виникнення. Внаслідок цього втрачається певна

кількість матеріальних і фінансових засобів – вони спрямовуються на ліквідацію „авральних” ситуацій.

Контур адаптивного прийняття рішень, який забезпечував би оцінювання рішень і управління належної якості, в системі ДУ практично не спостерігається. Підтвердженням цього є, наприклад, те, що зміни в державних установах здійснювалися і здійснюються, як правило, за принципом скорочення кількості працівників без належного врахування впливу таких змін на кінцевий результат діяльності цих установ. Якщо такого контуру не існує, то це призводить до того, що якість управління залежить від того, наскільки вправно володіє мистецтвом управління його керівна ланка. Критерії оцінювання результатів не можуть дати вичерпного пояснення причин досягнення чи недосягнення установою певного рівня якості роботи. Необхідно брати до уваги, що існує тісний взаємозв'язок між процесом прийняття рішень, результатами і наслідками. Тому підвищення ефективності комплексного механізму ДУ передбачає прийняття рішень із заданим належним рівнем якості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

3.1. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державного управління

З процесами інформатизації суспільства все більшої актуальності набувають інформаційні системи, використання яких дає широкі можливості для ефективного застосування сучасної комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, автоматизації праці в різних сферах діяльності. У державі вже сформовані правові засади функціонування інформаційних систем (ІС). Інформаційні системи, як відомо, розглядаються як сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та опрацювання інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів. Інформаційна система в органах ДУ має бути єдиною структурою, функцією якої є проведення державної інформаційної політики. Вона охоплює всі гілки і рівні ДУ, включає як спеціалізовані органи влади, що забезпечують регулювання інформаційної сфери, так і підрозділи в інших органах влади, що відповідають за інформаційні аспекти діяльності у сфері їхньої компетенції. Зазначимо, що відносно нещодавно в ужиток увійшло поняття «електронне урядування», що є ефективним засобом забезпечення інформування і доступу до інформації фізичними та юридичними особами, а отже, сприяє прозорості та ефективності діяльності влади.

На сьогодні у нашій державі існує досить велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері інформаційних технологій, проте значна частина з них потребує внесення змін та доповнень, оскільки тією чи іншою мірою вони не узгоджуються між собою та не в змозі адекватно вирішувати проблеми, що виникають. Окрім юридичних проблем, є чимало й інших. Наприклад, відсутність у громадян можливості впливати

на прийняття найважливіших державних рішень, контролювати органи влади всіх рівнів, забезпечувати дотримання закону, який захищає права і свободи особи. Ця проблема полягає не стільки у політичному аспекті, як у відсутності технічних можливостей та недосконалості інформаційних технологій. На сьогодні без їхнього використання неможливо налагодити ефективну взаємодію між численними владними структурами, а також належним чином підвищити ефективність та якість вироблення і прийняття рішення, знизити ймовірність управлінської помилки.

Удосконалення роботи державних органів шляхом використання інформаційних технологій відбувається на низькому рівні і полягає тільки у тому, що документи циркулюють в організаціях не на паперових носіях, а в електронному вигляді. Про застосування інформаційних систем поки що не йдеться.

Інтерес до нового, до освоєння надзвичайних можливостей сучасних інформаційних технологій (ІТ) дуже високий, але високий і психологічний бар'єр щодо їхнього використання, для усунення якого одного бажання замало. Потрібні копітка цілеспрямована робота, подолання сформованих стереотипів, фактично переосмислення традиційних підходів і методів, формування нового системного мислення, оволодіння вмінням бачити в нових ІТ не тільки систему знань, а й сукупність практичних прийомів, методів і засобів, що розширюють межі можливостей користувачів таких систем. Уже у терміні «система» закладена сутність – комплекс різномірних об'єктів, які функціонують заради однієї мети. Тобто саме системи, а не окремі їхні складові, забезпечують потрібний результат.

Інформаційна система функціонуватиме за наявності апаратури, лінгвістичного, інформаційного, математичного (аналітичного), програмного, кадрового, організаційного, правового, психологічного і методичного забезпечення. Без будь-якої складової системи різко знижують свій потенціал. Звідси основна методологічна проблема і для виконавців, і,

особливо, для керівництва органів ДУ: подолати бар'єр, що заважає їм у всій повноті усвідомити важливість інформаційних систем, їхні переваги.

Однією з головних причин, що стримує освоєння нових інформаційних технологій, є кадрова забезпеченість, а саме недостатня кваліфікованість співробітників органів ДУ для розуміння та ефективного застосування інформаційних технологій у своїй професійній діяльності. Розглядаючи одну з основних функцій органів ДУ, в якій полягає ефективність їхньої діяльності – управління, можна переконливо довести, що використання інформаційних систем могло би бути головним засобом підвищення ефективності цієї функції. У найзагальнішому вигляді процес управління складається з двох стадій: розроблення та виконання управлінських рішень. Однак тільки повна реалізація обох стадій дає підстави для оцінки ефективності управлінського рішення. Виконавцями є держслужбовці, які обіймають вищі, головні, провідні посади в структурах влади. Після прийняття управлінського рішення процес продовжується на стадіях контролю та обліку. Аналіз практики діяльності органів ДУ показує, що нині можливості сучасних інформаційних технологій використовуються ними не більш, ніж на 10-15%.

Фактично підтримка керівників органів ДУ інформаційними технологіями здійснюється за допомогою підвищення поінформованості посередників: радників і секретарів-референтів. Інформаційні технології виконують поки що допоміжну роль, оскільки, як правило, підтримують переважно рутинні операції щодо формування записок, довідок встановленого зразка. Головне ж завдання зараз полягає в тому, щоб усіма можливими способами підтримати в органах ДУ відповідний рівень прийняття рішень.

Було виявлено одну з головних причин неефективності підготовки та прийняття управлінських рішень в органах ДУ – відсутність грамотного методичного забезпечення розроблення, впровадження та використання інформаційних технологій в органах ДУ, що починається з вербальних постановок завдань підтримання аналітичної діяльності, виду і джерел

вихідних даних, розроблення дружнього користувацького інтерфейсу, а закінчується застосуванням математичних засобів, «системних рекомендацій» щодо інформаційно-аналітичного підтримання управлінських рішень. Потреби в аналітиці у керівництва державних структур дуже значні і включають аналіз суті проблем, чинників, змістовне формулювання проблем, які підлягають вирішенню; прогнозування значних подій у зовнішньому середовищі, прогнозування можливих наслідків реалізації варіантів управлінських рішень; вироблення рекомендацій та умов щодо досягнення бажаних результатів, пошук компромісу в разі наявності конкурентоспроможних альтернатив дій органів ДУ, із суперечливими оцінками за різними критеріями. Аналітична робота конкретного керівника не припускає чіткої математичної постановки, тому записати цю процедуру у вигляді регулярних правил з певною послідовністю завдань неможливо. Найголовнішим завданням для фахівців у сфері інформаційних технологій має стати розроблення дружніх інтерфейсів для користувача зрозумілою діловою мовою та сформованих правил, що прийняті в оточенні керівництва.

Ще однією проблемою, що стримує ефективне використання інформаційних технологій в органах ДУ, є недосконалість і неповнота вихідних даних, що доступні органам ДУ. Існуюча практика збирання інформації не відповідає завданням ДУ. Неefективні й недосконалі або зовсім відсутні деякі основні завдання органів, що стосуються аналізу життєво важливих сторін забезпечення населення, які є, як правило, об'єктом контролю органів влади в передових країнах із ринковою економікою.

Недосконалість спостерігається також і в процесі контролю за виконанням управлінських рішень, що є безпосереднім чинником для визначення ефективності діяльності органів управління. Нині при невикористанні інформаційних систем, які б вели повний і чіткий контроль, практично неможливо відстежити реакцію об'єкта управління соціально-економічної сфери на управлінські впливи органів ДУ.

Виходячи з викладеного, варто зробити висновок, що проблема підготовки та прийняття управлінських рішень ускладнюється через такі причини:

— недостатність інформації й знань про суть подій, що відбуваються, їхній початок і можливий розвиток (проблема аналізу минулого і можливого розвитку подій);

— складність та багатофакторність механізму виникнення і розвитку подій, неоднозначність причинно наслідкових відносин;

— психологічний тиск через відповідальність за прийняте рішення і побоювання можливих наслідків його реалізації (проблема обґрунтованості рішення).

Розглядаючи інформаційні системи як основу для створення систем інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень в органах ДУ, варто відзначити, що виникає необхідність розроблення норм і правил, які б визначали відповідність розроблень систем вимогам підтримки професійної діяльності осіб, котрі приймають рішення в органах ДУ. Безумовно, робота інформаційної системи має відбуватись у правовому полі, тобто з дотриманням чинного законодавства, забезпеченням й охороною права власності на інформаційні ресурси, дотриманням багатьох інших правових норм, відносин між суб'єктами єдиного інформаційного простору України; підсистеми, засоби, інформаційні ресурси мають бути відкритими і доступними широкому колу зацікавлених осіб, при цьому потрібно забезпечувати вимоги щодо інформаційної безпеки.

Інформаційно-аналітична система може бути корисною для створення передумов для ефективної роботи високопоставлених користувачів (осіб, які приймають рішення), замовників, розроблювачів та обслуговуючого персоналу, тобто всіх, хто забезпечує розроблення та прийняття управлінських рішень. Під час розроблення та експлуатації інформаційно-аналітичної системи (ІАС) в органах ДУ варто врахувати критерії, яким вона має відповідати:

- 1) стислість інформації – першим особам в органах ДУ під час оцінки рішень та їхніх наслідків достатньо п'ять-десять узагальнених показників;
- 2) гнучкість і доступність – забезпечення можливості вищим посадовим особам безпосередньо впливати на технологію функціонування інформаційної системи;
- 3) цілісність – взаємооднозначна відповідність між узагальненими показниками і деталізованими, які використовуються під час підготовки та прийняття управлінських рішень;
- 4) відповідність посадовій ієрархії – підготовка та узгодження проектів рішень на різних рівнях посадової ієрархії осіб, які готують рішення, має відбуватися за властивими саме цьому рівню ієрархії сукупностями показників. Це дасть можливість гранично стиснути дані, що забезпечить чітке формулювання, однозначні шляхи виконання рішення та ефективний контроль за його здійсненням

Реалізація наведених принципів потребує професійного підходу до розроблення інформаційних систем. Особливо ретельної уваги потребує рівень визначення взаємодії користувача із системою підтримання, а саме інтерфейс для користувача, який є основою лінгвістичного забезпечення системи. Потрібно, щоб на практиці реалізація проектів, що уможлиблюють використання інформаційних систем у державних структурах, відбувалася поступово, не порушуючи звичайний ритм роботи працівників, не створюючи критичні моменти та психологічний тиск. Працівників усіх рівнів необхідно поступово готувати до роботи з системою. Проектів таких інформаційних систем в Україні достатньо. На регіональному рівні органів ДУ можна навести приклад використання інформаційної системи, яка базувалася б на показниках, що відносяться до якості життя населення. Оскільки система відповідає всім наведеним критеріям, то користувач (приміром, голова державної адміністрації) має можливість вибору системи оцінок стану та перспектив розвитку регіону.

Створення конкретної ІС повинно відбуватися з урахуванням особистого досвіду, поглядів і переваг посадових осіб у поєднанні їх з об'єктивними способами обґрунтування та підтримки їхніх рішень за ієрархічною градацією. У її складі мають бути підсистеми, які забезпечуватимуть гнучкість до змін в організаційно-функціональній структурі регіону, а також відповідатимуть усім вимогам для подальшого перетворення на корпоративну ІАС на території регіону.

У разі правильної постановки роботи система повинна визначати ступінь досягнення стратегічних цілей демографічної політики, рівень забезпечення прийнятого стандарту матеріального добробуту населення, стан екологічної безпеки, рівень соціальної комфортності мешканців підвідомчої території, рівень самодостатності розвитку економіки та господарства регіону тощо. Така інформаційно-аналітична система в повній конфігурації уможливить надання таких інформаційно-довідкових та експертно-аналітичних послуг, як:

- оцінка поточної соціально-економічної ситуації в регіоні;
- аналіз соціально-економічних процесів;
- розрахунки коефіцієнтів еластичності одних чинників за допомогою інших;
- прогнозування можливого розвитку подій у зовнішньому середовищі та можливих наслідків реалізації управлінських рішень;
- вироблення рекомендацій щодо досягнення бажаних результатів у соціально-економічному розвитку регіону;
- знаходження компромісів у разі наявності декількох проектів розвитку, що мають суперечливі оцінки за декількома критеріями;
- інформаційно-довідкові послуги щодо надання довідок заданої форми.

Отже, основним завданням ІС є задоволення конкретних інформаційних потреб у межах конкретної предметної сфери. У найкращому випадку в організації має функціонувати єдина корпоративна інформаційна

система, яка б задовольняла всі існуючі інформаційні потреби співробітників, служб і підрозділів. Діюча інформаційна система з якісним програмно-технічним забезпеченням може бути ефективним інструментом управління соціально-економічним розвитком регіону, використовуючи який органи державної влади матимуть можливість як стратегічного планування розвитку регіону, так і щоденного інтерактивного збирання, опрацювання та виведення актуальної інформації для прийняття управлінського рішення.

І хоча на практиці створення такої всеохоплюючої ІС занадто ускладнене, вважаємо, що при поступовому впровадженні та правильному підході – можливе. Перспективи розвитку інформаційних систем в Україні є. Уряд систематично приймає рішення про розгортання робіт зі створення вітчизняної системи інформаційних ресурсів. Національною програмою інформатизації передбачено створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Такі дії допоможуть суттєво прискорити проведення економічних реформ у країні.

3.2. Забезпечення ефективної імплементації управлінських рішень за сучасного розвитку системи державного управління

В умовах демократії організація контролю та його рівень є вирішальним фактором для характеристики держави, напрямів її дії та її соціальності. Забезпечення ефективності реалізації управлінських рішень об'єктивно загострює зацікавленість у виникненні контролю, особливо при його здійсненні органом ДУ. Аналіз тенденцій сучасного суспільно-політичного та економічного життя країни показує, що існує багато факторів, які можуть дестабілізує впливати на ДУ. Такими факторами серед іншого є відсутність належного контролю у сфері діяльності виконавчої влади, особливо в період змін в організації та порядку діяльності місцевих

державних адміністрацій, розподілі повноважень, регламентації їх діяльності. Тому моніторинг і контроль сучасного етапу розвитку ДУ виступає як засіб дослідження ефективності керівної діяльності голів місцевих державних адміністрацій, у тому числі щодо забезпечення реалізації покладених на місцеві державні адміністрації повноважень, виявлення проблемних питань регіонального розвитку та їх причин. Про це йдеться в Постанові Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 35 «Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення щокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій» [64].

Прийнявши Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади [66], Закони України «Про співробітництво територіальних громад» [65] та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [58], Зміни до Бюджетного та Податкового кодексів (у зв'язку з фінансовою децентралізацією), розпочали в Україні процес децентралізації, а одним із пріоритетів ДУ є дотримання принципів, на яких побудована бюджетна система України, серед яких виділяється принцип ефективності та результативності – при складанні та виконанні бюджету всі учасники бюджетного процесу повинні прагнути досягти цілей, запланованих на основі національної системи цінностей та завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного забезпечення державних послуг із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів та досягненням максимального результату при використанні обсягу коштів, визначеного бюджетом. Постановою Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» [68] затверджено нову модель адміністративно-територіального устрою, в якій замість 490 районів утворено 138, з яких 128 районів знаходяться на підконтрольній території України. і понад 10 – на тимчасово окупованій території та в Криму.

Враховуючи вимоги чинного законодавства, Уряд здійснив певні кроки з метою кардинального реформування діяльності виконавчої влади, особливо

щодо діяльності обласної та обласної державних адміністрацій. У 2019 р. Кабінет Міністрів України провів дослідження функціональності місцевих державних адміністрацій та експертне обговорення з профільними міністерствами з урахуванням пропозицій облдержадміністрацій.

У 2019 р. Урядом також розпочато та проведено аналіз реалізації повноважень обласних та районних державних адміністрацій у відповідних сферах відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [63] у частині структурних підрозділів та апарату з метою удосконалення процесу виконання функцій адміністрації місцевих державних адміністрацій, оптимізації покладених на них завдань та запровадження ефективної організаційної структури, побудованої за функціональним принципом.

У результаті відбувся перерозподіл функцій між районним і районним рівнями. Окремі функції перерозподілено з районного рівня на районний, частину з районного на територіальні громади – органи місцевого самоврядування. Перерозподіл функцій передбачає перегляд повноважень місцевих державних адміністрацій з метою децентралізації повноважень за принципом субсидіарності, усунення конфлікту інтересів при здійсненні місцевими органами виконавчої влади повноважень виконавчих органів обласних та районних рад та функції з охорони правопорядку на відповідній території.

Засобом дослідження ефективності керівної діяльності голів місцевих державних адміністрацій, у тому числі забезпечення реалізації повноважень, покладених на органи місцевих державних адміністрацій, виявлення проблемних питань регіонального розвитку та причин їх виникнення, підвищення ефективності управлінських рішень органу виконавчої влади здійснюється шляхом розрахунку рейтингу регіону (рейтингу), розрахунку загального рейтингу оцінки в цілому та проведення аналізу динаміки затверджених показників, а також проведення оцінки по кожному регіону окремо без використання міжрегіонального порівняння.

Постановою Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 35 «Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення щокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій [64] затверджено Порядок реалізації експериментального проекту тримісячного моніторингу та оцінки ефективності діяльності обласних голів, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а показники оцінки визначаються відповідно до Закону України «Про місцеві державних адміністрацій» та з урахуванням Програми Кабінету Міністрів України.

Основні показники діяльності обласних державних адміністрацій визначаються за результатами звіту про виконання завдань Програми діяльності Кабінету Міністрів України та результатів виконання основних показників розвитку регіонів.

Одним із завдань Кабінету Міністрів України є вдосконалення системи ДУ для ефективного використання ресурсів підтримки органів виконавчої влади. З метою оцінки стану виконавської дисципліни та інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади запроваджено відповідний показник, який має на меті відобразити стан виконання місцевими державними адміністраціями доручень Прем'єр-міністра України, чим значно підсилити роль контроль як функція ДУ. Відповідно до ст. 30 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [63] місцеві державні адміністрації та їх голови при здійсненні своїх повноважень відповідальні перед Кабінетом Міністрів України та є відповідальними і підконтрольними йому, тому моніторинг та оцінка діяльності голів місцевих державних адміністрацій здійснюється Секретаріатом Кабінету Міністрів України на основі наявних даних державної статистики, інформації центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та інших відкритих джерел даних.

Тобто, основними завданнями на шляху досягнення показників діяльності місцевих державних адміністрацій вважаються забезпечення

розвитку стратегічного управління в державних установах, а також бюджетування та управління ресурсами з метою забезпечення реалізації завдань стратегічного управління, забезпечення підвищення рівня аналітичних можливостей, налагодження ефективного та своєчасного обміну інформацією, шляхом розширення використання інформаційних рішень, методів аналізу та обробки масивів даних, систем аналізу та управління ризиками в процесі виконання своїх функцій.

Слід зазначити, що після запровадження моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з метою приведення інформації у відповідність до відповідних вимог Секретаріатом КМУ України проведено додаткове уточнення інформації за окремими показниками, проведено селекторні наради, семінари та обговорення за участю представників місцевих державних адміністрацій, компетентних міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також, відповідно до п. 10 Порядку, представників міжнародних організацій, громадських об'єднань та інших зацікавлених осіб. Відповідно до Постанови Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» [68] реорганізуються обласні державні адміністрації та переглядаються їх функції.

Постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 р. № 746 прийнято рішення про скорочення з 1 січня 2020 р. граничної чисельності працівників обласних державних адміністрацій. Відповідно, зменшено вартість оплати праці працівників обласних державних адміністрацій у зв'язку з очікуваним скороченням їх чисельності. З метою забезпечення моніторингу виконання завдань Кабінетом Міністрів України облдержадміністраціями проведено аналіз чисельності апарату облдержадміністрації, виконано аналітичні завдання та підготовлено перелік звітних матеріалів, що надаються обласними та міською державною адміністрацією міста Києва на постійній основі і перебувають на контролі

окремих місцевих державних адміністрацій. Але слід мати на увазі, що скорочення чисельності може призвести до неналежного виконання завдань, покладених на місцеві державні адміністрації відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [63] та ст. 119 Конституції України, згідно з якою місцеві державні адміністрації відповідних територій забезпечують виконання завдань, зокрема актів Кабінету Міністрів України.

Відповідно до реформи територіальної організації влади в новоутворених місцевих державних адміністраціях передбачено утворення відділів з реалізації спеціальних повноважень органів місцевого самоврядування за галузевим принципом. Але вони виключно забезпечуватимуть виконання делегованих повноважень обласних та обласних рад. Зокрема, повноваження: розробляти та виконувати обласний бюджет; щодо виконання місцевих та державних програм; у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту тощо; дозволи у сфері інфраструктури та житлово-комунального господарства (перехідний період); управління майном, що є спільною власністю територіальних громад району; захисту населення від техногенного та стихійного лиха (переведення). З урахуванням основних повноважень та функцій, які виконуватимуть облдержадміністрації, з метою організації ефективної системи контролю та моніторингу виконання завдань допрацьовуються нормативні документи та положення ОМС. Структуру апарату місцевої державної адміністрації та статус її структурних підрозділів визначає голова відповідної державної адміністрації з урахуванням вимог частини першої статті 44 Закону України "Про місцеві державні адміністрації" [63] та інші нормативно-правові акти щодо формування апарату, зокрема для здійснення контролю за виконанням актів і розпоряджень Президента України, Кабінету Міністрів України, актів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень голови облдержадміністрації, реагування на запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад.

Здійснення контрольних функцій передбачено Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2000 р. №1290 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ (уповноважену особу) з контролю апарату місцевої державної адміністрації», до якого додано постанову від 27 листопада 2019 р. № 973. Нею внесено зміни щодо визначення функціонування структурних підрозділів або уповноваженої особи з питань контролю в апараті місцевої державної адміністрації, на яку покладено завдання щодо здійснення моніторингу та контролю за виконанням завдань. Наразі ці зміни є дуже актуальними та необхідними, в тому числі і для діяльності новостворених райдержадміністрацій.

Зазначимо, що під час розвитку глобальної пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, яка призвела до запровадження карантину в більшості розвинених країн світу, враховуючи загальну невизначеність щодо часу подолання пандемії COVID-19 та ступінь її впливу на світову економіку та світові фінансово-товарні ринки, а також після повного вторгнення російських військ на територію України, найактуальнішим завданням контролю як функції ДУ є мінімізація впливу людського фактору та автоматизація процесів під час виконання оперативних завдань, концентрація ресурсів на інтелектуальних методах управління та забезпечення підвищення рівня аналітичних можливостей шляхом налагодження ефективного та своєчасного обміну інформацією, розширення використання інформаційних рішень, методів аналізу та обробки масивів даних, систем аналізу та управління ризиками в процесі виконання своїх функцій.

Зараз відбувається серйозна трансформація виконавчої влади, яка є основою для подальших змін у всій системі ДУ, яка має відповідати потребам громадянського суспільства. Крок за кроком державна служба стає все ефективнішою, відходячи від методів і принципів адміністративно-командної системи управління. Державні інституції розробляють нові, сучасні та ефективні процеси ДУ, шукають дієві інноваційні рішення у сфері

ДУ та публічних послуг, спрямовані на якісні та ефективні зміни в контексті сучасних геополітичних викликів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено та розвинуто теоретичні й практичні засади прийняття та реалізації управлінських рішень у сучасному державному управлінні в Україні. Узагальнення результатів у цілому підтверджують, що поставлені завдання реалізовані, мета досягнута. На основі здійсненого дослідження зроблено такі висновки і висловлено пропозиції, що мають теоретичне і практичне значення.

Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління виступає критерієм та показником належної державно-владної організації публічного управління, формування та реалізації державної політики з різних питань суспільного розвитку. Управлінське рішення виступає як засіб, і як форма управлінської діяльності, до якого висуваються правові, управлінські та організаційні вимоги їх підготовки та прийняття. Процес прийняття управлінських рішень в ДУ передбачає врахування інтересів громадян, суб'єктів господарювання та суб'єктів ДУ на різних рівнях управління країною, що вимагає професіоналізму від керівників на всіх зазначених рівнях управління та їх зацікавленості в досягненні потрібного суспільству результату.

Аналіз інформаційно-аналітичної роботи підтверджує її важливість для покращення комунікації органів ДУ та громадянського суспільства для підвищення участі населення у державних процесах. Діяльність інформаційно-аналітичних центрів впливає на розвиток інформаційного середовища в державі та збільшує повноцінне використання електронного урядування. Наразі в Україні розвиток інформаційно-аналітичних центрів в органах ДУ як і електронне урядування тільки на початку свого становлення. Їх робота часто завершується на етапі надання відповідей на запити та звернення, публікацію оголошень та оновлення сторінок веб-сайтів. Практика демонструє, що можливості інформаційно-аналітичних підрозділів із впровадженням електронного урядування та сильною юридичною

практикою значна збільшуються. Очевидним є те, що посилення роботи таких центрів сприятиме прозорості і гласності у спілкуванні з громадами зокрема і населенням країни у широкому розумінні, а це у свою чергу допоможе подолати шлях до співпраці населення і влади.

Аналіз систем та підходів оцінювання якості ДУ виявив, що вони в основному носять врахувально-звітний характер і не передбачають оцінку якості рішень, що приймаються, не дозволяють приймати рішення с заданим рівнем якості, керувати якістю ДУ та фактично не можуть суттєво підвищити ефективність функціонування комплексного механізму ДУ. Здебільшого ДУ здійснюється за принципом реактивного управління „за відхиленням”. При цьому відстежується відхилення від заданого або бажаного стану. Принцип активного управління „за збуренням”, при якому відстежуються параметри впливів і на основі прогнозування визначаються можливі наслідки цих впливів, застосовується вкрай рідко у зв’язку з недостатнім опрацюванням проблеми розпізнавання кризових ситуацій на ранній стадії їх можливого виникнення. Внаслідок цього втрачається певна кількість матеріальних і фінансових засобів – вони спрямовуються на ліквідацію „авральних” ситуацій. Зміни в державних установах здійснювалися і здійснюються, як правило, за принципом скорочення кількості працівників без належного врахування впливу таких змін на кінцевий результат діяльності цих установ. Це призводить до того, що якість управління залежить від того, наскільки вправно володіє мистецтвом управління його керівна ланка.

Необхідно брати до уваги, що існує тісний взаємозв’язок між процесом прийняття рішень, результатами і наслідками. Тому підвищення ефективності комплексного механізму ДУ передбачає прийняття рішень з заданим належним рівнем якості. Це потребує розробки методик і стратегічних підходів до оцінювання якості управління, які ґрунтуються на чітких і зрозумілих аналітичних критеріях і які інтегруються в процес прийняття рішень механізму ДУ, що дозволить прогнозувати якість рішення

ще на етапі його прийняття та в разі необхідності скорегувати його для того, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей управління.

Встановлено, що основним завданням інформаційних систем є задоволення конкретних інформаційних потреб у межах конкретної предметної сфери. У найкращому випадку в органі влади має функціонувати єдина корпоративна інформаційна система, яка б задовольняла всі існуючі інформаційні потреби співробітників, служб і підрозділів.

Діюча інформаційна система з якісним програмно-технічним забезпеченням може бути ефективним інструментом управління соціально-економічним розвитком території, використовуючи який органи ДУ матимуть можливість як стратегічного планування розвитку території, так і щоденного інтерактивного збирання, опрацювання та виведення актуальної інформації для прийняття управлінського рішення. І хоча на практиці створення такої всеохоплюючої інформаційної системи занадто ускладнене, вважаємо, що при поступовому впровадженні та правильному підході — можливе. Перспективи розвитку інформаційних систем в Україні є дуже чіткими. Уряд систематично приймає рішення про розгортання робіт зі створення вітчизняної системи інформаційних ресурсів. Національною програмою інформатизації передбачено створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем органів ДУ. Такі дії допоможуть суттєво прискорити проведення економічних реформ у країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу [Електронний ресурс] / В.І. Андріяш, Н.А. Громадська // Публічне управління та регіональний розвиток. - 2020. - № 8. - С. 445-470. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_8_7
2. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти : монографія / І. В. Арістова ; за заг. ред. Бандурки О.М. - Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. - 368 с.
3. Бакаєв О.О. Економіко-математичні моделі економічного зростання: [монографія] / О.О. Бакаєв, Т.Г. Кравченко, Т.А. Мукмінова. - К.: Транспорт України, 2004. - 124 с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія / В.Д. Бакуменко. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 328с.
5. Банах А.В. Функціональна модель прийняття рішень при управлінні міським господарством [Електронний ресурс] / А.В. Банах, М.О. Полтавець // Містобудування та територіальне планування. - 2020. - Вип. 72. - С. 3-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2020_72_3
6. Барциц И.Н. Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты) / И.Н. Барциц // Теория и практика управления. – 2005. – № 3. – С. 34-58.
7. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика : обзор. инф. / сост. В.И. Яровой; под ред. Г.В. Щёкина. - К. : МЗУУП, 1994. - 144 с.
8. Бідюк П.І. Системний підхід до прогнозування на основі моделей часових рядів / П.І. Бідюк // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2003, № 3. – С. 88-110.
9. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.

10. Білокінь М.І. Забезпечення дієвості реалізації управлінських рішень при сучасному розвитку системи виконавчої влади [Електронний ресурс] / М. І. Білокінь // Економіка та держава. Серія : Державне управління. - 2020. - № 3. - С. 48-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_3_11

11. Бойко Н.В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / Н.В. Бойко // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. - 2020. - № 1. - С. 65-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2020_1_12

12. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління [Електронний ресурс] / Н.В. Бондарчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2021. - Вип. 17(2). - С. 251-259. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17(2)__26)

13. Боровик М.В. Підвищення якості прийняття управлінських рішень за рахунок використання інтелектуальної рекомендаційної системи [Електронний ресурс] / М.В. Боровик // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2020. - № 18. - С. 26-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_18_6

14. Брюшкова Н.О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні [Електронний ресурс] / Н.О. Брюшкова, О.В. Ніколюк, О.Ф. Удовиця. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2020. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_21

15. Ваганова Л.В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління [Електронний ресурс] / Л.В. Ваганова, І.А. Юричина, О.С. Карпанасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2022. - № 1. - С. 94-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_18

16. Вайс К. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Пер. з англ. Р. Ткачук та М. Корчинська; наук. ред. пер. О. Килієвич. К., 2000.
17. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Ведунг Е. – К. 2003. – 314 с.
18. Венцель В.Т. Підвищення ефективності управлінських рішень у процесі формування економічної та соціальної політики на основі економіко-математичного моделювання [Електронний ресурс] / В.Т. Венцель // Теорія та практика державного управління. - 2020. - Вип. 1. - С. 100-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2020_1_15
19. Виноградова Н.Л. Теорія прийняття управлінських рішень: використання в сучасній управлінській практиці державних службовців [Електронний ресурс] / Н.Л. Виноградова, Н.К. Серьогіна // Теорія та практика державного управління. - 2020. - Вип. 2. - С. 27-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2020_2_5
20. Виноградчий В.І. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень [Електронний ресурс] / В.І. Виноградчий, Б.Я. Якимець, А.С. Тарасенко // Сучасні питання економіки і права. - 2020. - Вип. 1. - С. 10-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_1_3
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. М.: Гардарники, 2001. 528 с.
22. Встановлення критеріїв оцінювання, оцінювання і стратегічний менеджмент у державному секторі: Доповіді, виголошені на зустрічі Мережі менеджменту діяльності Служби державного менеджменту ОЕСР. – Львів: Львівський філіал УАДУ при Президентові України, 2000. – 137 с.
23. Гаєвський Б.А. Культура державного управління: організаційний аспект : [монографія] / Б.А. Гаєвський, В.А. Ребкало. - К. : Вид-во Укр. академії державного управління при Президентові України, 1998. - 144 с.
24. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» та пошук відповідного йому денотата. URL: kbuara.kharkov.ua/e%book/conf/2009.../07.pdf

25. Грищенко В.И. Информационная технология: вопросы развития и применения / В.И. Грищенко, Б.Н. Паньшин. - К. : Наук. думка, 1998. - 255 с.
26. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанційного навчання В.П. Рубцов, Н.І. Перинська За ред. Д-ра соціол. наук, проф. Ю.П. Сурміна. К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.
27. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [Моногр.] / А.О. Дегтяр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.
28. Діденко Н.Г. Вплив сучасної парадигми публічного управління на вироблення та прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / Н.Г. Діденко // Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. - 2020. - Вип. 13. - С. 139-152. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2020_13_11
29. Добровольська В.В. Державна політика України у сфері культури: стан і розвиток системи документообігу: монографія / М-во культури України, Нац. акад. очолювали працівники культури і мистецтва. К.: НАКККіМ, 2017. 233 с.
30. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю.П. та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
31. Запровадження системи електронного документообігу в Україні / М-во юстиції України. - К. : М-во юстиції України, 2006. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua/0/7546>.
32. Захарова І.В., Філіпова Л.Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: нав. посібник К.: «Центр учбової літератури», 2013. 336 с.
33. Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
34. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

35. Кобелев О.М. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек України: теоретико-методологічні основи розвитку: 27.00.03 – соціальні комунікації: дис. ... доктора наук із соціальних комунікацій / Харківська державна академія культури. Харків, 2013. 192 с.

36. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учеб. пособ. К. МАУП, 2000. 256 с.

37. Краля В.Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень [Електронний ресурс] / В.Г. Краля // Український журнал прикладної економіки. - 2021. - Т. 6, № 1. - С. 85-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_12

38. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.

39. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері менеджменту: нав. інструкція. К.: МАУП, 2002. 224 с.

40. Лащук Я.М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері [Електронний ресурс] / Я. М. Лащук // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 16. - С. 113-117.

41. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття Вісник НУ «Львівська політехніка». 2007. № 605. С. 20-24.

42. Малиновський В.Я. Державне управління. Навч. посіб. / В.Я. Малиновський – К.: Атика, 2003. – 576 с.

43. Мальцева А.М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / А.М. Мальцева // Економіка та держава. Серія: Державне управління. - 2020. - № 1. - С. 34-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_1_9

44. Меньшикова Г.А. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений. М.: Юрайт, 2018. 387 с.

45. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні : (пошук моделі) / Н. Р. Нижник [та ін.]. - К. : Ін-Юре, 1998. - 272 с.

46. Овдій О.В. Інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.В. Овдій, М.А. Меляницька // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 234-238. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_44

47. Овдіюк О.М. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах Covid-19 [Електронний ресурс] / О.М. Овдіюк, О.Ф. Присяжнюк, М.Ф. Плотнікова, В.А. Довженко // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 22. - С. 114-119.

48. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. К. НАДУ, 2013. 40 с.

49. Оценка программ: методология и практика / Под. ред. А.И. Кузьмина, Р.О. Салливан, Н.А. Кошелевой. М., 2009.

50. Половцев О.В. Прийняття рішень в державному управлінні: методологічні підходи до аналізу та формування процедур та змісту процесів [Електронний ресурс] / О.В. Половцев // Вісник Херсонського національного технічного університету. - 2020. - № 3. - С. 148-156. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_3_21

51. Половцев О.В. Системи і підходи до оцінки якості рішень в державному управлінні [Електронний ресурс] / О.В. Половцев // Вісник Херсонського національного технічного університету. - 2020. - № 4. - С. 172-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_4_23

52. Половцев О.В. Системний підхід до моделювання, прогнозування та управління фінансово-економічними процесами / О.В. Половцев, П.І. Бідюк, Л.О. Коршевнюк, І.І. Семенчев. – Донецьк: "Східний видавничий дім", 2009. – 286 с.

53. Половцев О.В. Системний підхід та інформаційні технології підтримки прийняття рішень в державному управлінні / О.В. Половцев. – Донецьк: "Східний видавничий дім", 2010. – 206 с.

54. Половцев О.В., Рачинський А.П. Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень у системі державного управління Вісник НАДУ при Президентіві України (Серія “Державне управління”), № 1. 2018. С. 52-60.

55. Половцев О.В., Чекригін М.В. Сучасні трансформації системи державного управління: формування методологічного змісту механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О.В. Половцев, М.В. Чекригін // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І.П. – 2018. – № 1. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

56. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К. НАДУ. 2011. 232 с.

57. Пришляк С. Доказова публічна політика та її роль у виробленні обґрунтованих управлінських рішень [Електронний ресурс] / С. Пришляк // Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. - 2020. - Вип. 33. - С. 144-150. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2020_33_20

58. Про добровільне об’єднання громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII // URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

59. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 36. - Ст. 276.

60. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 36. - Ст. 275.

61. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=80%2F94-%E2%F0>.

62. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 75/98-ВР // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=75%2F98-%E2%F0>.

63. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV // URL:[https:// zakon rada.gov.ua/laws/ show/586-14](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14)

64. Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення щокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 35 // <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-provedennya-shchokvartalu-monitoringu-ta-t240120>

65. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

66. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. // URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

67. Про телекомунікації: Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2004. - № 12. - Ст. 155.

68. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № 807-IX // URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20>

69. Рубановський К., Федорович О., Дуда А. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування: посібник. Івано-Франківськ: ГО «Агенція розвитку приватної ініціативи», 2009. 96 с.

70. Самійленко Г. Теоретико-методологічні засади управлінського аналізу та його роль у прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / Г. Самійленко, А. Вітер // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2021. - № 2. - С. 37-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_2_6

71. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб / В.Ф. Ситник – К.: КНЕУ, 2004. – 614 с.

72. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень.
URL:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynat%20tia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

73. Сухачова О.О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.О. Сухачова // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 251-253. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_43

74. Томчук О.Ф. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.Ф. Томчук, І.О. Градомська // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 41. - С. 307-312. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_52

75. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління / Федорчак О.В. // Демократичне врядування. – 2008. - № 1. - Електронне наукове фахове видання. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf

76. Larisa Rodchenko, Oksana Volkova, Vasyl Kopytko, Maksym Tsutskiridze, Iryna Ageieva, Olena Nikoliuk (2019) Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration Volume-8 Issue-9, July 2019, ISSN: 2278-3075 (Online) Published By: Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, p. 66-69