

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 510 «С» 2024.04.01. 045. ПЗ

РЯБИ МИКОЛИ МИКОЛАЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 352:005

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

_____ **Іван ГРИЦЕНКО**
(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади»

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д. держ. упр., доцент

_____ (підпис)

Оксана ЄВСЮКОВА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор

_____ (підпис)

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Виконав

_____ (підпис)

Микола РЯБА

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« 02 » квітня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Рябі Миколі Миколайовичу

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**
(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від **01.04.2024 р. № 510 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2024.11.07**
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали Кабінету Міністрів України; центральних та місцевих органів виконавчої влади; 4) матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.
2. Діагностика прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.
3. Напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади

Дата видачі завдання **«02 » квітня 2024 р.**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Микола РЯБА**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Ряба М. М. Прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади: магістер. кваліф. робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Микола Миколайович Ряба; НУБіП України: кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського; керівник Т. І. Балановська, к.е.н., проф. – Київ, 2024. –86 с.

Анотація. Викладено теоретичні й практичні аспекти прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Розкрито поняття «управлінське рішення», наведено особливості прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Охарактеризовано нормативно-правову базу прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Проаналізовано загальні тенденції розвитку органів виконавчої влади України. Охарактеризовано процес прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби та здійснено оцінку якості й ефективності прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби. Наведено напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади, зокрема надано пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади та використання інформаційних систем як основи інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, органи виконавчої влади, державне управління, управління, державні службовці.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Сутність та зміст поняття «управлінське рішення»	9
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади	15
1.3. Нормативно-правова база прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	30
2.1. Загальна характеристика розвитку органів виконавчої влади України	30
2.2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби	39
2.3. Оцінка якості та ефективності прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	57
3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади	57
3.2. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Управлінські рішення є основним видом діяльності будь-якого органу виконавчої влади. Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від правильно обраного підходу та процесу щодо їх формування. Динамічність зовнішнього середовища вимагає від органів виконавчої влади постійного пошуку нових технологій щодо прийняття управлінських рішень. Складність процесу прийняття управлінських рішень, від реалізації яких залежить підвищення ефективності державного управління, передбачає розв'язання широкого кола специфічних наукових і практичних завдань. Проте, наявні можливості забезпечення збалансованого розвитку України та її регіонів, поліпшення якості життя людей реалізуються недостатньо, що зумовлює необхідність певного переформатування системи державного управління, яка має використовувати нові підходи та технології щодо прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Крім того, для досягнення ефективного управління потрібні стрімкі та змістовні зміни, впровадження нових методів прийняття рішень, реформування, компетентність керівників, адже це безпосередньо впливає на всі сфери суспільства. Отже, зважаючи на наявну ситуацію в країні, є нагальна необхідність у прийнятті виважених та продуктивних управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Проблеми прийняття управлінських рішень, зокрема, в органах виконавчої влади досліджували наступні вчені: М. М. Білинська, М. С. Брюховецька, Л. В. Ваганова, В. О. Василенко, О. Є. Войтик, І. Б. Гевко, С. Т. Гончарук, С. В. Груб'як, К. М. Дідур, І. М. Дорош, О. В. Загороднюк, М. І. Іщенко, Ю. Г. Кальниш, Ю. В. Карпенко, О. С. Ковальчук, Ю. В. Ковбасюк, О. С. Коврига, Я. М. Лащук, Т. М. Лозинська, В. Ф. Мартиненко, М. В. Негрей, І. В. Олійник, С. М. Приліпко, К. Л. Тужик, І. В. Шульженко, І. А. Юричина та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень в органах

виконавчої влади, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст поняття «управлінське рішення»;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;
- охарактеризувати нормативно-правову базу прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;
- навести загальну характеристику діяльності органів виконавчої влади;
- проаналізувати процес прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;
- здійснити оцінку якості та ефективності прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;
- розробити пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;
- запропонувати шляхи покращення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах Національного агентства України з питань державної служби.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці щодо прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження:

дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, Національного агентства України з питань державної служби.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 1 таблицю та 19 рисунків. Список використаних джерел включає 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та зміст поняття «управлінське рішення»

Складність процесу прийняття виваженого управлінського рішення в умовах динамічного ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби, підвищення соціальних стандартів вимагає від керівництва застосування науково-обґрунтованого підходу до управління організацією. Міжнародний досвід свідчить, що досягти успіху в управлінні можливо тільки завдяки раціональному та ефективному використанню наявних обмежених ресурсів та потенційних можливостей організації, що виражається крізь призму ефективності прийнятих та реалізованих управлінських рішень.

Поняття «рішення» у різних галузях знань тлумачиться неоднаково. Так, у психології прийняття рішення розглядається як етап важливого акту, що включає психічні компоненти, такі як цілі, оцінки, мотивації та установки. У математиці рішення є єдиним правильним математичним виразом, який необхідно знайти. Філософська наука трактує рішення як процес та як наслідок вибору дій. У галузі права рішення – це правовий акт, який здійснюється державним органом, місцевим самоврядуванням чи державним службовцем у межах їхньої компетенції, який має юридичні наслідки. У соціології рішення означає вибір серед багатьох найкращих альтернатив.

Отже, рішення у загальному сенсі можна охарактеризувати як:

- результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління [69, с. 75];
- основну форму управлінської діяльності, що необхідна для досягнення конкретної мети [5, с. 4];
- багатоетапний процес, спрямований на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [12, с. 202];
- вибір однієї з альтернатив у процесі досягнення поставленої мети [35, с.

195];

- поведінка, заснована на фактах та ціннісних орієнтаціях [30, с. 150].

Головна причина неоднозначного тлумачення поняття «рішення» полягає в тому, що в нього вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень. Однак, незалежно від змісту, рішення є одним із видів розумової діяльності, воно є вираженням волі людини і має такі характеристики:

- наявність мети;
- можливість вибрати одну дію з безлічі альтернатив;
- наявність вагомих підстав для прийняття рішення;
- орієнтація на певний об'єкт впливу при прийнятті рішення.

Варто відмітити, що спільним для розглянутих трактувань поняття «рішення» є те, що воно тлумачиться як свідомий вибір.

На основі проведеного дослідження встановлено, що як поняття рішення має різні трактування, так і поняття «управлінське рішення» має різні підходи до визначення сутності.

У рамках першого підходу, науковці [18; 36] розглядають рішення як процес, що є послідовністю певних операцій та складається з трьох основних стадій – розробка, прийняття та реалізація рішення. Інакше кажучи, рішення передбачає часовий інтервал, протягом якого розробляються варіанти дій, обирається один з них та приводиться в дію.

Другий науковий підхід полягає у тому, що рішення розглядається як акт вибору, тобто прийняття рішень за спеціальними правилами [35; 68; 69].

Представниками третього підходу [30; 37] управлінське рішення тлумачиться як результат вибору, тобто добровільні дії, що фокусуються на наявності альтернатив, пов'язаних цілей та спонукань до дій особи, що приймає рішення.

Трактування поняття «управлінське рішення» різними науковцями наведено у табл. 1.

Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»*

Підхід до трактування поняття «управлінське рішення»	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [18]	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем
	О. В. Онофрійчук [36]	Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко [69]	Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
	І. Шоробура [68]	Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства
	В. С. Нікіфоренко [35]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети
Рішення як результат вибору	В. В. Лисенко [30]	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей
	Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [37]	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту

Примітка. *Систематизовано автором

Вся управлінська діяльність спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей організації. В ході управлінського процесу, під яким дослідниками розуміється «універсальне, послідовне, точне і обов'язкове

виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку» [5] відбувається прийняття рішення, яке й є вихідною стадією управлінського процесу.

Якщо у вузькому розумінні, прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

З усіх управлінських обов'язків, що виконуються керівниками і менеджерами, акт прийняття рішень не має собі рівних за своєю значущістю: прийняття рішень є рисою кожного прояву взаємин людей, машин, матеріалів і технологій. Найважливішою якістю менеджера повинна бути його готовність і навіть прагнення приймати важливі рішення.

Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом безперервного впливу керуючої підсистеми на керовану, в кінцевому результаті досягаючи поставлених цілей. Вони забезпечують постійний зв'язок між двома підсистемами без якого організація як система не може функціонувати. Все це підкреслює визначальну позицію управлінських рішень у процесі управління (рис. 1.1).

Суть процесу управління полягає в: усвідомленні необхідності вирішувати проблему; зборі і опрацюванні інформації про проблему; плануванні роботи і організації роботи; реалізації плану; контролі за ходом реалізації плану; досягненні мети; підсумки виконання роботи.

Отже, процес прийняття управлінського рішення може мати інтуїтивний характер (власне відчуття того, що вибір правильний); бути засноване на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом, тобто керівник використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше і вибирає схожий варіант, що, на його думку, принесе найбільший успіх); бути раціональним (обґрунтування рішення за допомогою об'єктивного аналітичного процесу суть якого полягає у взаємозв'язку послідовних етапів: діагноз

проблеми – формулювання критеріїв прийняття – рішення – з’ясування альтернатив – оцінка альтернатив – вибір рішення).

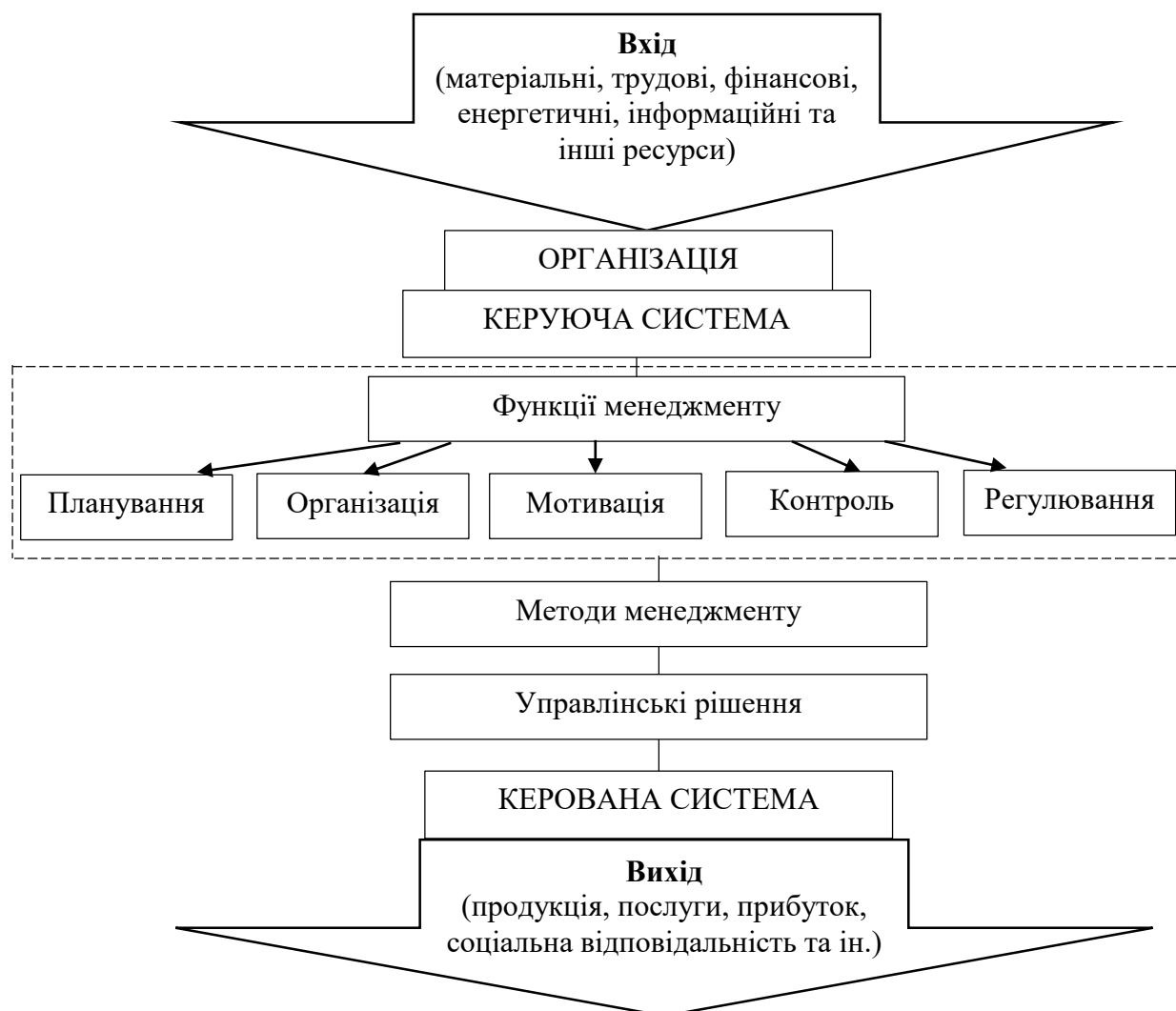


Рис. 1.1. Місце управлінських рішень в процесі управління*

Примітка. *Побудовано автором на основі [10]

Основна характеристика управлінського рішення на думку багатьох науковців – це його якість. «Якість – це наявність істотних властивостей, ознак, особливостей, які відрізняють один предмет або явище від інших та надають йому визначеності» [7, с. 264]. Якість – категорія об’єктивна, тому що кожному предмету або процесу притаманні ті або інші властивості. Отже, якість управлінського рішення – це сукупність властивостей управлінського рішення.

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками (люди, що

приймають рішення) є найважливішим резервом підвищення ефективності управління. Саме тому прийняття управлінського рішення вимагає від керівника високого рівня професіоналізму, наявності соціально-психологічних якостей особистості. Однак, як вказують учені, не усі фахівці, що мають професійну освіту, мають соціально-психологічні якості, а всього лише 5-10 % з них [65, с. 149].

Чинники, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві головні групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) чинники; суб'єктивні (або внутрішні) чинники.

Об'єктивні чинники – це чинники, які пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника. Так, на процес прийняття управлінських рішень керівником впливає цілий ряд об'єктивних чинників, зумовлених особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період: матеріально-технічним забезпеченням процесу управління організацією (автоматизація управління); управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії; змістом проблеми, яку необхідно розв'язати; умовами вирішення управлінської проблеми.

Суб'єктивні (або внутрішні) чинники, це ті, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками. Вони зумовлені індивідуально психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, умінням застосовувати в управлінні нові наукові підходи і принципи, особистісними характеристиками тощо). Як наголошують зарубіжні дослідники Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен індивідуальні-психологічні характеристики керівника впливають на ті рішення, які приймаються. Так, керівник може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому

досвіді і ін. [37].

До суб'єктивних чинників, що впливають на прийняття керівником управлінського рішення можна віднести статеві відмінності (жінки-керівники менш схильні до прийняття ризикованих рішень) [37], політичні переконання, стиль управління.

Таким чином, прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації.

1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади

Для України вкрай важливим є шлях системних реформ, які стосуються всіх сфер життя та від своєчасності і швидкості реалізації яких залежить майбутнє України. Для реалізації будь-яких реформ потрібно мати ефективну систему управління у публічній сфері, ефективність якої залежить від організації процесу прийняття управлінських рішень.

У сучасній теорії менеджменту виділяють дві основні теорії прийняття управлінських рішень: нормативну (або раціональну) теорію, що базується на нормативах, та поведінкову або психологічну теорію, що описує досвід прийняття й формування рішень тим чи іншим суб'єктом управління.

Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень. Класична модель базується на раціональності прийняття рішення, при прийнятті рішень суб'єкт управління має у своєму розпорядженні повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення, розуміє всі можливі альтернативи по даному рішенню та наслідки після реалізації тієї чи іншої альтернативи. Такі рішення є формалізованими та приймаються в умовах повної визначеності.

Поведінкова модель передбачає обмежену раціональність або досягнення задоволеності. 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 в умовах повної або часткової невизначеності.

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

Отже, прийняття управлінських рішень являє собою процес свідомого вибору з переліку альтернатив певного варіанту дій, які найшвидше сприяють досягненню в майбутньому бажаного стану організації [31].

Процес прийняття управлінських рішень має обов'язкові основні складові: проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення; цілі, яких потрібно досягти; набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив. Прийняте рішення є результатом перетворення вхідної інформації про проблему через творче бачення того, хто приймає це рішення.

Метою управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління з ціллю досягнення мети організації чи установи. Саме через те, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації чи установи їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу.

Саме такий підход до загальних управлінських рішень запропоновано в роботі Л. М. Карамушки [21, с. 73]. Автор вважає, що управлінські рішення повинні бути:

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

- 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна

проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

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

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

5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковість його виконання.

Розглядаючи прийняття рішень як процес, що об'єднує ці аспекти, науковці виділяють основні етапи цього процесу. Погодимось з О. Кузьміним і О. Мельником, що виокремлюють наступні етапи прийняття управлінських рішень [28]:

1. Наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо нагальної проблеми.

2. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

3. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

4. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

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

Отже, прийняття управлінських рішень у менеджменті це складний і важливий процес від якого залежить ефективність діяльності організації в цілому.

Особливістю управлінської діяльності в публічному адмініструванні та управлінні є її колективний характер, тому що така діяльність здійснюється органом державної влади чи місцевого самоврядування. Діяльність з управління

в публічній сфері передбачає колективну взаємодію групи людей через різні органи влади на основі лінійних і функціональних зв'язків. Процес управління є свідомою та цілеспрямованою діяльністю, що передбачає виконання повноважень суб'єктів управління шляхом розробки, прийняття і впровадження державно-управлінських рішень, а також послідовну реалізацію управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію та контроль, що суттєво впливає на зміни в суспільстві для досягнення бажаного стану згідно з встановленими цілями [20, с. 67].

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що приймається в органах державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня [25].

Управлінське рішення є складовою частиною процесу управління, а механізм його реалізації – вагомий фактор досягнення цілей управління, що відзначає дослідник Бакуменко.

На рис. 1.2 зображено вимоги, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади.

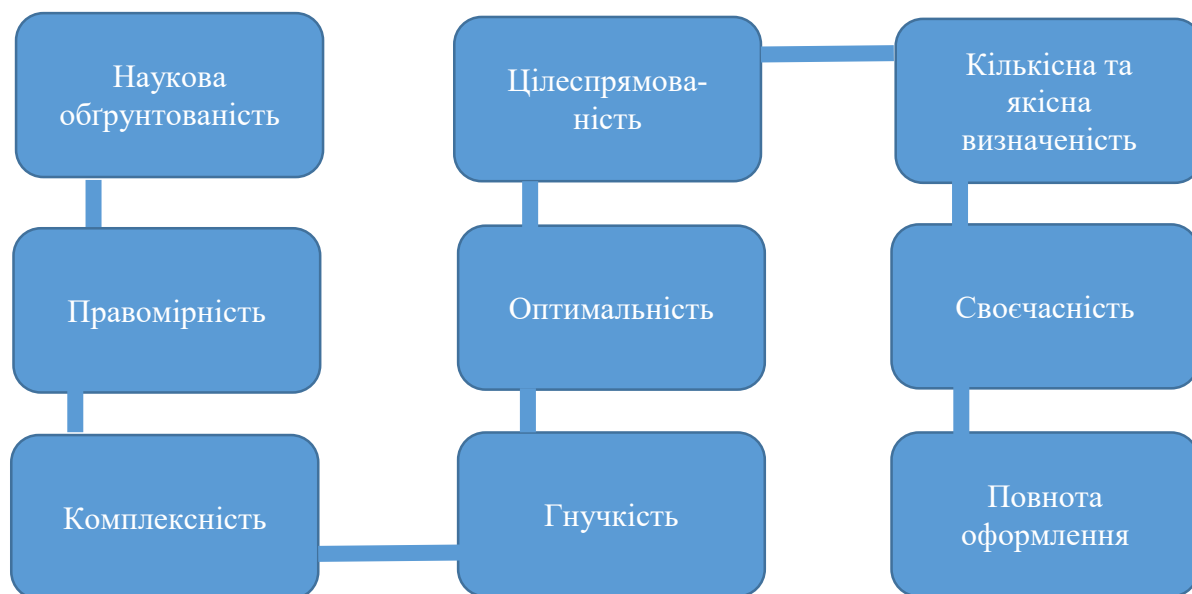


Рис. 1.2. Вимоги, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Джерело: [24]

Управлінське рішення повинно бути сформульоване чітко та містити наступні пункти:

- а) способи та засоби виконання;
- б) необхідні ресурси;
- в) строки виконання по кожній із позицій;
- г) конкретних виконавців;
- г) форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- д) порядок взаємодії виконавців;
- е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші [25].

Рішення у публічному адмініструванні виконують такі основні функції: спрямовуючу, забезпечувальну і координаційну. Через виконання вказаних функцій, прийняте рішення може досягти поставленої мети найбільш ефективно, та з найменшими витратами ресурсів.

Теорія та практика публічного управління виробила певну послідовність етапів прийняття управлінських рішень. Існують різноманітні точки зору на визначення кількості основних етапів прийняття управлінських рішень. Загалом виділяють такі основні етапи [64]:

1. Проводиться аналіз і визначення пріоритетних проблем та формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення пріоритетних проблем збирається і аналізується вся доступна інформація, необхідна для прийняття публічного рішення. Повинні бути враховані та вивчені інтереси, вимоги та запити різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань. Потім відбираються ті проблеми, які потребують свого рішення і створюється суспільно-політична основа для порядку денного.

2. Згідно з порядком денним формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти публічних рішень. Перелік альтернативних рішень дає можливість вибрати найоптимальніше рішення з кількох альтернатив.

3. Остаточний вибір та формулювання публічного рішення. Рішення відібране на попередньому етапі пропонується для голосування або знаходження

консенсусу в демократичних органах управління суб'єктами публічного управління. Цей етап вважається основним етапом у процесі прийняття управлінського рішення.

4. Практична реалізація прийнятих управлінських рішень. Цей етап передбачає практичне здійснення виробленого управлінського рішення, яке може бути втілене у життя за допомогою комбінації способів примусу та переконання, а також окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для реалізації даного виду рішень.

5. Контроль за ходом реалізації прийнятих управлінських рішень та досягнутими результатами від їх реалізації. Контроль забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежити ефективність прийнятого рішення.

Основними вимогами до управлінських рішень в органах виконавчої влади є [64]: «...законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права); врахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо прийнятих власних рішень (узгодженість з раніше прийнятими рішеннями означає перш за все послідовність, несуперечливість розвитку); наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність; базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, врахування досвіду; відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань; компетентність: рішення приймає лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання; конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців; повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу».

У ході дослідження виокремлено основні ознаки управлінських рішень в органах виконавчої влади (рис. 1.3).

Підсумовуючи вищевикладене, можна виділити наступні особливості прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади: рішення стосуються широкого загалу, впливають на різні верстви населення як

одночасно, так і окремо; рішення приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріїв ефективності того чи іншого рішення [76]. Якщо прийняте рішення буде недостатньо обґрунтованим, помилки в прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади можуть «дорого коштувати» як місцевим громадам, так і країні в цілому. Процес ухвалення рішень в органах виконавчої влади вимагає більших компромісів, та навичок ведення переговорів з різними соціальними шарами населення для досягнення консенсусу в суспільстві.



Рис. 1.3. Основні ознаки управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Джерело: [4, с. 61].

Отже, від ефективності прийняття управлінських рішень органами

виконавчої влади залежить забезпечення високих стандартів якості життя, надання якісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави в цілому.

1.3. Нормативно-правова база прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади

Нормативно-правова діяльність органів виконавчої влади є певною формою управління відповідною системою, створення правовим органом можливості більш досконалого регулювання відносин у даній галузі управління. Вона має на меті юридично закріпити правове регулювання існуючих відносин в органі виконавчої влади та формування нових, бажаних чи потрібних з погляду виконання перспективних управлінських рішень, ліквідацію застарілих відносин, які при формуванні управлінських рішень гальмують розвиток нових прогресивних тенденцій.

Дані цілі досягаються роботою у двох основних напрямках, а саме [29]:

- створення нормативно-правової бази галузі управління, яка передбачає юридичне закріплення завдань, компетенцій, функцій, організаційної структури всіх гілок даної системи;

- правовою організацією здійснення функцій управління кожною її гілкою з нормативним визначенням форм, методів та прийомів найбільш ефективної діяльності органу виконавчої влади.

Нормативно-правова база являє собою правову форму управлінської діяльності органів виконавчої влади яка здійснюється суворо у межах їх компетенції, на основі і на виконання законів та підзаконних актів. Її основне призначення полягає у створенні правової основи управління, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відміняють правові відносини, що визначають зміст форм управлінської діяльності й надають їм загальнообов'язкової сили [31].

Отже, нормотворчість у системі органів виконавчої влади – це процес створення відомчих нормативно-правових актів при відповідному

технологічному забезпеченні підготовки та прийняття управлінських рішень.

У ході дослідження було виокремлено основні завдання нормативно-правової бази формування управлінських рішень органів виконавчої влади (рис. 1.4).

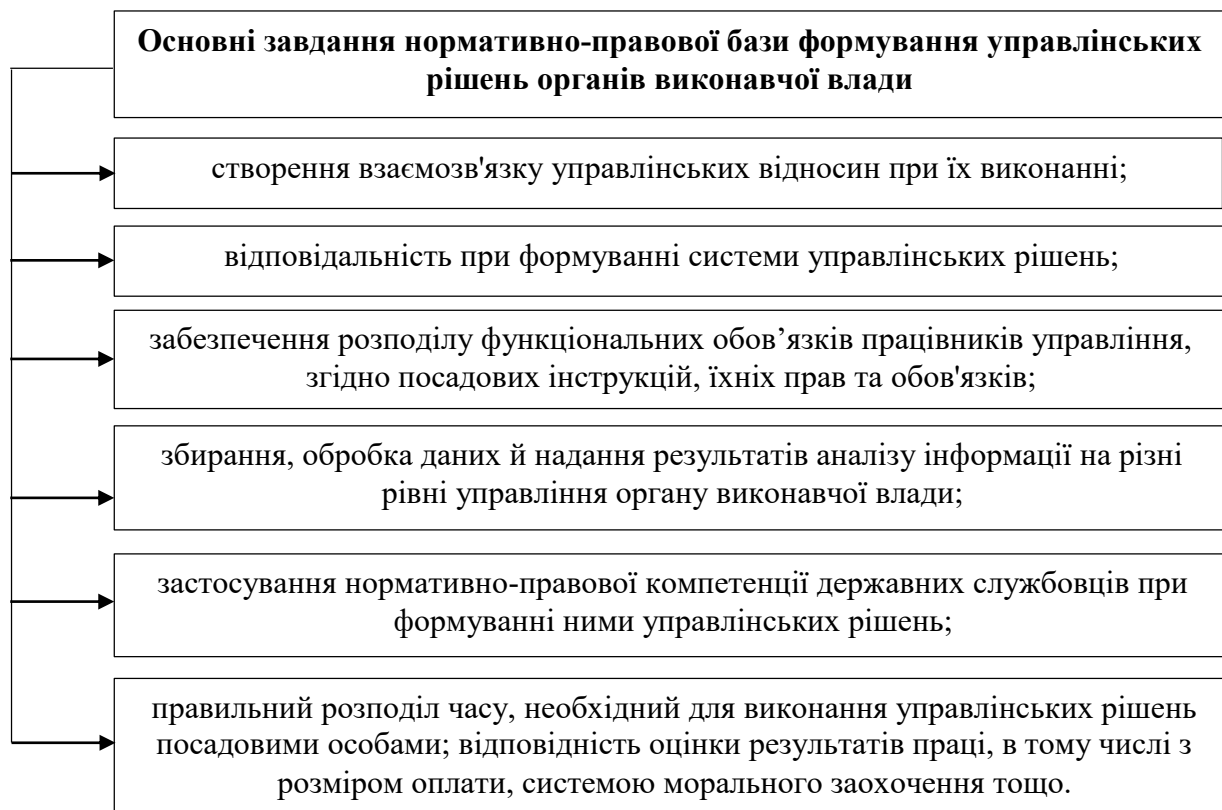


Рис. 1.4. Основні завдання нормативно-правової бази формування управлінських рішень органів виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено на основі [29]

Таким чином, нормативно-правову базу при формуванні управлінських рішень органом виконавчої влади, умовно поділяють на зовнішню, яка створюється формально за межами системи органів виконавчої влади (Конституція України, укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради України, розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України), але органи виконавчої влади часто приймають участь у розробці проектів тих чи інших нормативних актів, та внутрішню, тобто відомчу нормативно-правову базу, якій належить вагоме місце.

Нормативно-правова база формування управлінських рішень органів

виконавчої влади складає сукупність законів та підзаконних нормативних актів, які є юридичним полем для їх функціонування. У широкому розумінні йдеться про міжнародні правові акти, пов'язані з виконавчою діяльністю, Конституцію України, закони України, укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, які визначають статус системи органів виконавчої влади, основні напрями її діяльності та ін., а також відомчі нормативні акти у формі наказів, директив, настанов, положень, статутів, правил, інструкцій [37].

Нормативно-правовий акт – це офіційний акт-документ компетентних суб'єктів правотворчості, який містить норми права, що забезпечуються державою. Він є однією з форм існування та вираження норм права, є основною формою права для багатьох правових систем сучасності [32]. Нормативно-правовий акт є однією з форм державно-управлінських рішень, разом з програмно-цільовими та організаційно-розпорядчими актами.

В період реформ зростає потреба в забезпеченні суспільних процесів нормативно-правовими актами, вдосконаленні технології нормотворчості на всіх етапах з метою прискорення розробки таких актів [32].

Процедура формування нормативно-правової бази містить перелік етапів (рис. 1.5).

Кожна діяльність здійснюється в умовах обмежених ресурсів (кадрових фінансових, часових, матеріально-технічних). Тож для ефективного формування нормативно-правової бази потрібно правильно розподілити ці ресурси шляхом прогнозування і планування. Цьому питанню присвячується вагома увага в розвинутих країнах світу. Вважається, що за звичайних умов нормативно-правових акт має виходити із спланованого та узгодженого процесу таким чином, щоб мати достатньо часу на підготовку, консультації та розгляд.

Для ефективної діяльності органу виконавчої влади з врахуванням інтересів і цілей, роль нормативно-правової бази формування управлінських рішень полягає в створення правил і рекомендацій. Розвиток даної сфери діяльності в певній мірі стримують реальні об'єктивні та суб'єктивні проблеми, з цього виникає потреба в постійному (в умовах перехідних процесів) або

періодичному (в умовах сталих процесів) аналізі діючих нормативно-правових документів на предмет їх відповідності при вирішенні існуючих проблем. Даний аналіз є фундаментом для планування нормативно-правової бази.

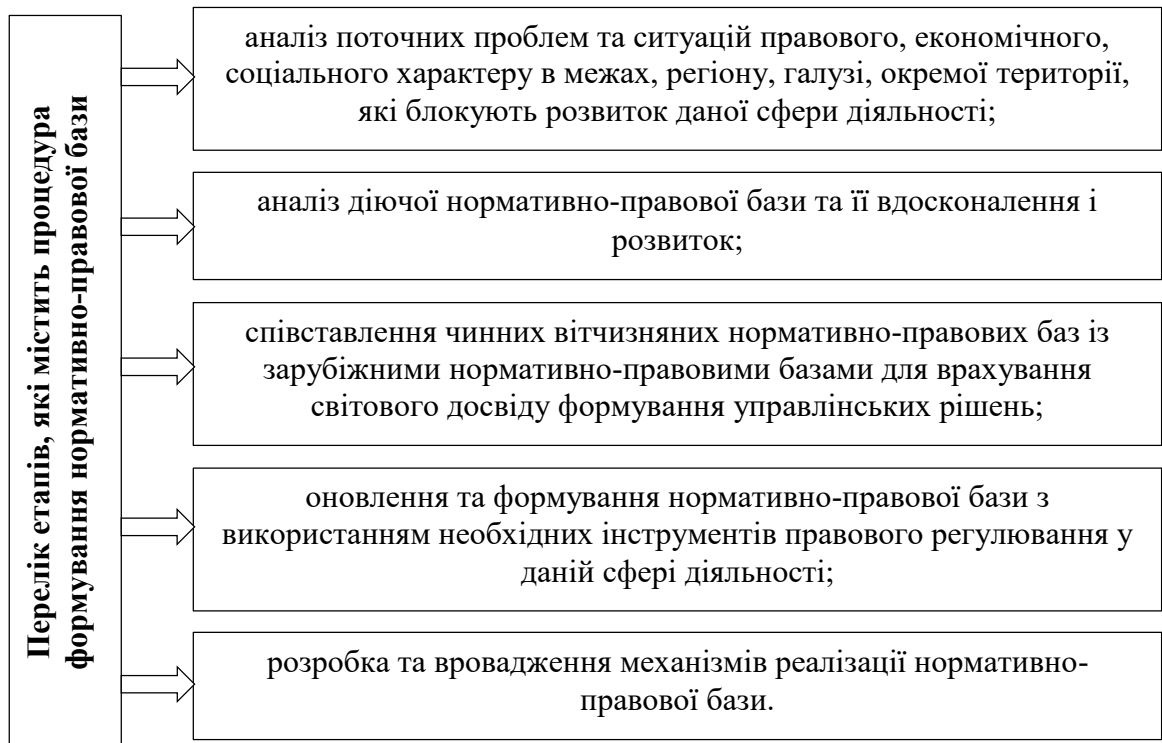


Рис. 1.5. Перелік етапів, які містить процедура формування нормативно-правової бази*

Примітка. *Розроблено на основі [32]

Загальна схема аналізу та синтезу нормативно-правових баз наведена на рис. 1.6.

Нормативно-правове регулювання питань, які вирішуються в органах виконавчої влади, багато в чому визначається потребою прийняття управлінських рішень. Основою нормативно-правової бази є річні плани роботи органу виконавчої влади.

Для уникнення можливого дублювання пропозицій управління певних напрямів діяльності різних органів виконавчої влади, процедурами планування і прогнозування передбачене збирання і обробка пропозицій вищим органом виконавчої влади.

На стадії підготовки таких пропозицій потрібно:

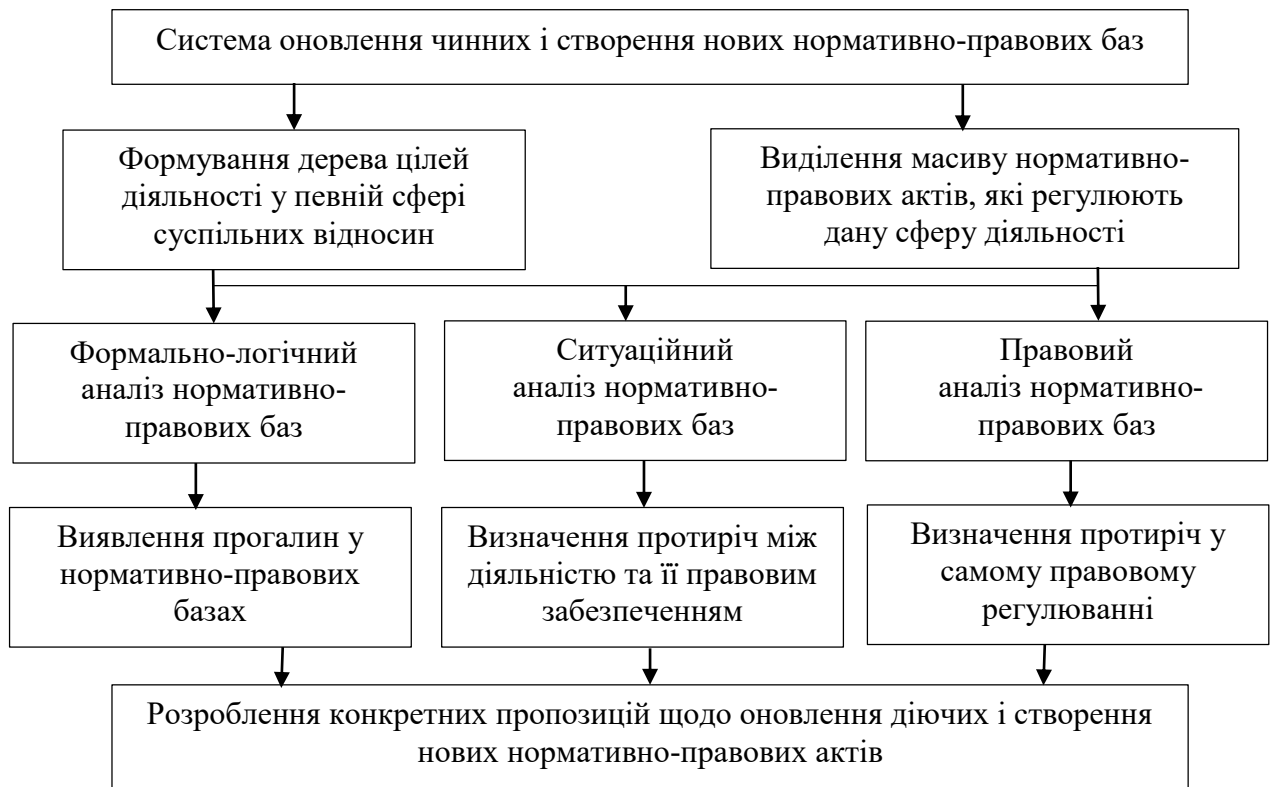


Рис. 1.6. Загальна схема аналізу та синтезу нормативно-правових баз*

Примітка. *Розроблено на основі [20]

- організувати підготовку та проаналізувати пропозиції структурних підрозділів (відділів), які відповідають за певні напрями діяльності;
- визначити та обґрунтувати серед поданих пропозицій найсуттєвіші;
- виділити заходи формування нормативно-правової бази у програмах і проєктах державного, регіонального чи галузевого рівня;
- на підставі аналізу всіх можливих пропозицій розробити відомчий (галузевий) план нормативно-правової бази на вказаний період, де зазначити заходи, очікувані результати їх впровадження, час підготовки, джерела фінансування, зазначити виконавців та співвиконавців.

Підставами для створення нормативних актів в органах виконавчої влади являються: рішення керівництва, припис вищого органу; план роботи департаменту; рішення колегії; потреба у створенні спільних чи внутрішньо системних нормативних актів; ініціатива підзвітних підрозділів органів виконавчої влади. Планування нормативно-правової бази забезпечується завдяки

прогнозам, планам і програмам державного управління, економіки, внутрішньої і зовнішньої політики охорони здоров'я та довкілля тощо.

При потребі видання позапланових нормативних документів, посадова особа повинна подати письмове обґрунтування для дозволу видачі такого акту керівнику органу виконавчої влади із зазначенням:

- назви і виду нормативного акту, що пропонується до видання;
- обґрунтування необхідності його видання;
- переліку актів, які підлягають скасуванню чи зміні;
- суб'єктів, що залучаються до розробки акту, та посадових осіб, відповідальних за його підготовку;

- терміну подачі проекту нормативного акту на розгляд колегії або керівництва органу.

В екстремальних умовах для оперативного вирішення проблем, що виникають, ця процедура буде максимально спрощена як на стадії підготовки, так і в процесі прийняття нормативного акту. Проте, ініціатор видання, особливо керівники органів виконавчої влади, зобов'язані забезпечити виконання основних вимог, що ставляться до нормативно-правових документів: законності; оперативності, доцільності, наукової обґрунтованості; викладення тексту зрозумілою та ясною мовою; дотримання встановленої форми.

Отже, нормативно-правова база є підґрунтям для прийняття будь-якого управлінського рішення. Вона створює якість та результативність прийнятого рішення, від цього залежить дотримання принципів верховенства права та закону при їх ухваленні.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу літературних джерел встановлено, що рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління. Вся управлінська діяльність спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей організації. В ході

управлінського процесу відбувається прийняття рішення, яке й є вихідною стадією управлінського процесу. Встановлено, що у вузькому розумінні прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, в той час як у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації. Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом безперервного впливу керуючої підсистеми на керовану, в кінцевому результаті досягаючи поставлених цілей. Вони забезпечують постійний зв'язок між двома підсистемами без якого організація як система не може функціонувати. Розглянуто чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

У ході дослідження встановлено, що на основі основних теорій прийняття управлінських рішень виділяють класичну, поведінкову та ірраціональну модель прийняття рішень. Процес прийняття управлінських рішень має обов'язкові основні складові: проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення; цілі, яких потрібно досягти; набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив. Наведено основні ознаки та вимоги, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади. Встановлено, що до основних особливостей прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади належить те, що рішення стосуються широкого загалу, впливають на різні верстви населення як одночасно, так і окремо, вони приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах.

Охарактеризовано нормативно-правову базу органів виконавчої влади, яка являє собою правову форму їх управлінської діяльності та здійснюється суворо у межах компетенції, на основі і на виконання законів та підзаконних актів. Основне призначення нормативно-правової бази полягає у створенні правової основи управління, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відмінюють правові відносини. Розглянуто основні завдання нормативно-

правової бази формування управлінських рішень органів виконавчої влади та перелік етапів, які містить процедура формування нормативно-правової бази. Основою нормативно-правової бази є річні плани роботи органу виконавчої влади.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Загальна характеристика розвитку органів виконавчої влади України

Система органів виконавчої влади України – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних державних органів, які створюють цілісну єдність у процесі реалізації виконавчої влади на території України [64].

Основні ознаки органу виконавчої влади наведено на рис. 2.1.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади згідно із Законом України від 27.02.2014 р. № 794-VII [58] здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. Кабінет Міністрів України відповідальний перед Президентом України й Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України в межах, передбачених Конституцією України.

Кабінет Міністрів України забезпечує права і свободи людини та громадянина; сприятливі умови для вільного й усебічного розвитку особистості; державний суверенітет та економічну самостійність; провадження зовнішньоекономічної діяльності та митної справи; розвиток і державну підтримку науково-технічного та інноваційного потенціалу держави; рівні умови для розвитку всіх форм власності; проведення бюджетної, фінансової, цінової, інвестиційної, податкової, структурно-галузевої політики; політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки й культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування [58].

Кабінет Міністрів України спрямовує і координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного й державного життя,

виконання Конституції та законів України, актів Президента України, додержання прав і свобод людини та громадянина. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади відповідальні перед Кабінетом Міністрів України, підзвітні та підконтрольні йому [58].

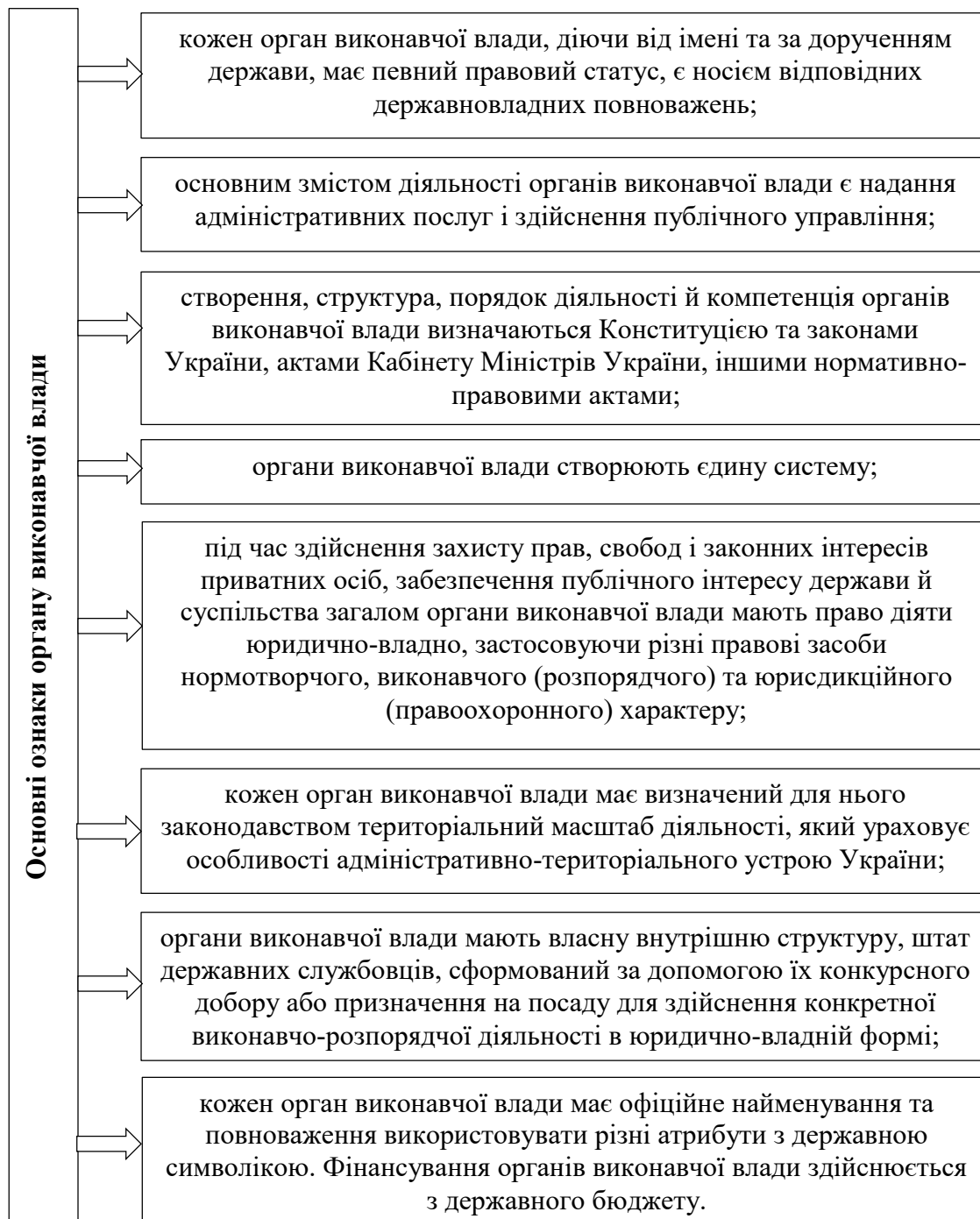


Рис. 2.1. Основні ознаки органу виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено автором на основі [64]

Кабінет Міністрів України спрямовує та координує діяльність місцевих

державних адміністрацій щодо виконання Конституції та законів України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня, здійснення на відповідній території інших наданих місцевим державним адміністраціям повноважень [58].

Згідно з конституційно-правовою моделлю в Україні функціонує три рівні органів виконавчої влади – вищі, центральні та місцеві (рис. 2.2).

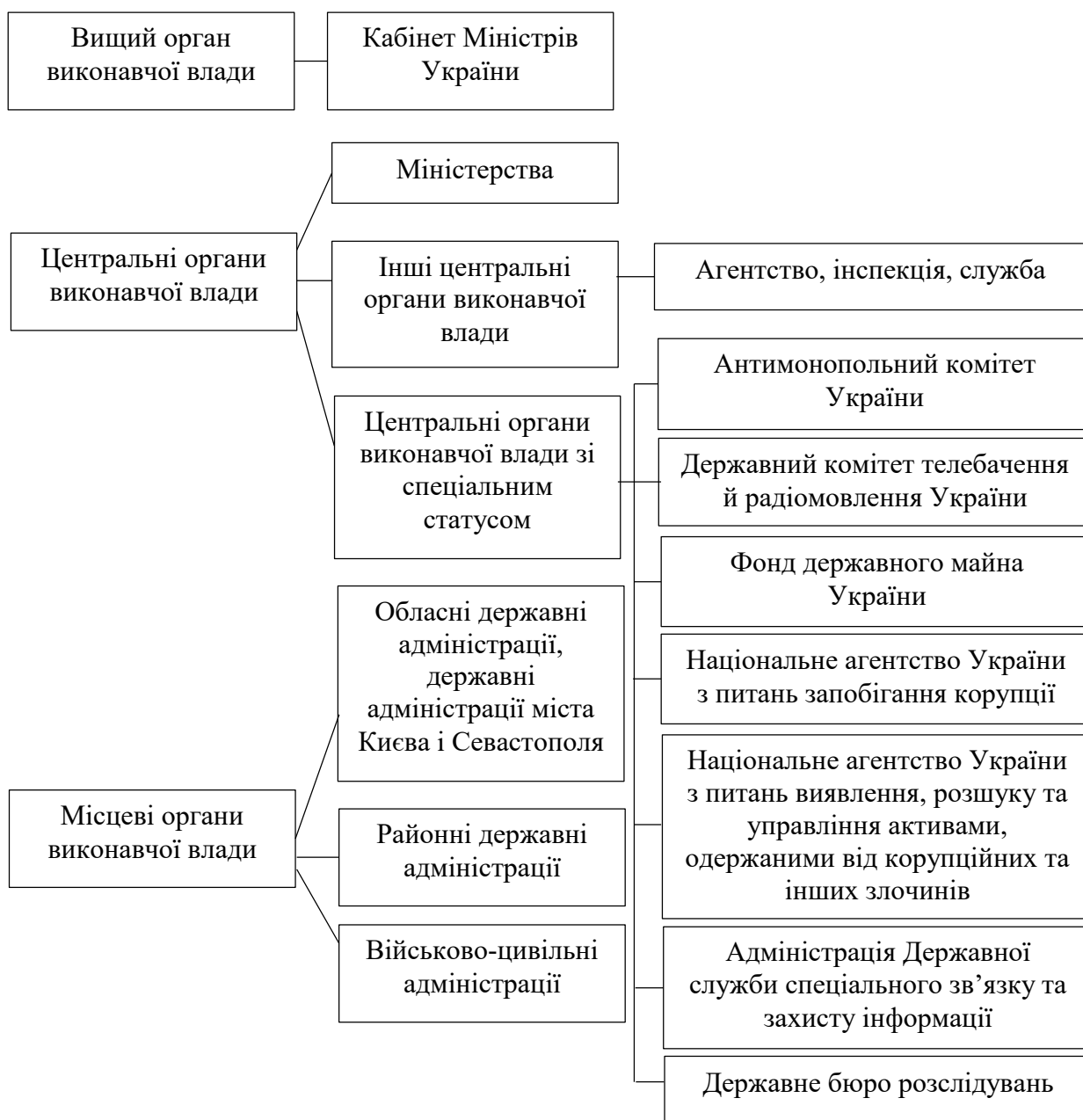


Рис. 2.2. Структура органів виконавчої влади України*

Примітка. *Розроблено автором на основі [63]

Систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства,

державні служби, державні агентства, державні інспекції, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. В Україні на центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи на місцях лягає основне навантаження щодо публічного забезпечення прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб, надання їм адміністративних послуг, забезпечення інтересу держави та суспільства загалом. Відповідно до Закону України від 17.03.2011 р. № 3166-VI «Про центральні органи виконавчої влади» [63] систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства та інші центральні органи виконавчої влади.

Міністерства забезпечують формування та реалізують державну політику в одній чи декількох сферах, інші центральні органи виконують окремі функції з реалізації державної політики. Повноваження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади поширюються на всю територію держави. Також до центральних органів виконавчої влади входять державні служби, агентства та інспекції.

Згідно із Законом України від 17.03.2011 р. № 3166-VI міністерство є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику в одній чи декількох сферах, здійснення якої покладено на Кабінет Міністрів України. Міністерство очолює міністр України, який є членом Кабінету Міністрів України [63].

Основними завданнями міністерства як органу, що забезпечує формування та реалізує державну політику в одній чи декількох сферах, є забезпечення нормативно-правового регулювання; визначення пріоритетних напрямків розвитку; інформування та надання роз'яснень щодо здійснення державної політики [63].

Міністерство для виконання покладених на нього завдань має право залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань учених і фахівців, зокрема на договірній основі, а також працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади; одержувати інформацію, документи й матеріали від державних органів та органів місцевого самоврядування,

підприємств, установ, організацій усіх форм власності та їх посадових осіб; скликати наради, створювати комісії та робочі групи; користуватися відповідними інформаційними базами даних [63].

Міністерство здійснює свої повноваження безпосередньо та через свої територіальні органи на місцях. Міністерство в межах своїх повноважень видає накази, які підписує міністр України. Накази міністерства нормативно-правового змісту підлягають державній реєстрації. Територіальні органи міністерства діють на підставі положень, що затверджуються міністром [63].

Інші центральні органи виконавчої влади утворюються для виконання окремих функцій з реалізації державної політики. Це служби, агентства, інспекції, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів.

Основними завданнями інших центральних органів виконавчої влади є надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління об'єктами державної власності; внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної політики на розгляд міністрів, які спрямовують і координують їх діяльність [63].

Центральний орган виконавчої влади видає накази організаційно-розпорядчого характеру, які підписує керівник центрального органу виконавчої влади.

Відповідно до теорії адміністративного права [63]:

- державна служба – це центральний орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики через надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам в одній чи декількох сферах публічного адміністрування;

- державне агентство – це центральний посередницький (між відповідним міністерством і об'єктами державного управління) орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики через реалізацію управлінських функцій у сфері використання державного майна та надання адміністративних послуг у відповідній сфері публічного адміністрування;

- державна інспекція – це центральний орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики через здійснення нагляду (контролю) за дотриманням і виконанням законодавства різними об'єктами публічного управління у відповідній сфері публічного адміністрування.

Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом має визначені Конституцією та законодавством України особливі завдання та повноваження, щодо нього може встановлюватись спеціальний порядок утворення, реорганізації, ліквідації, підконтрольності, підзвітності, а також призначення і звільнення керівників та вирішення інших питань. Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом очолює його голова.

До центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом належать такі: Антимонопольний комітет України, Державний комітет телебачення й радіомовлення України, Фонд державного майна України, Національне агентство України з питань запобігання корупції, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Державне бюро розслідувань. Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом має визначені Конституцією та законодавством України особливі завдання та повноваження, щодо нього може встановлюватись спеціальний порядок утворення, реорганізації, ліквідації, підконтрольності, підзвітності, а також призначення і звільнення керівників та вирішення інших питань. Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом очолює його голова [63].

Відповідно до Закону України від 9.04.1999 р. № 586-XIV «Про місцеві державні адміністрації» [59] виконавчу владу в областях, районах, районах Автономної Республіки Крим, у містах Києві та Севастополі здійснюють обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації.

Місцеві державні адміністрації в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечують [59]:

- виконання Конституції, законів України, актів Президента України,

Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;

- законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, національно-культурного розвитку національних меншин;
- підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень.

Склад місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій. Рекомендаційні переліки управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, а також типові положення про них затверджуються Кабінетом Міністрів України. На виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, власних і делегованих повноважень голова місцевої державної адміністрації в межах своїх повноважень видає розпорядження, а керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів – накази [59].

Місцеві державні адміністрації очолюються головами відповідних місцевих державних адміністрацій. Розпорядження голів місцевих державних адміністрацій, ухвалені в межах їх компетенції та зареєстровані в управлінні (головному управлінні) Міністерства юстиції, є обов'язковими для виконання на відповідній території всіма органами, підприємствами, установами та організаціями, посадовими особами та громадянами.

Для реалізації наданих повноважень місцеві державні адміністрації мають право: проводити перевірку стану додержання Конституції та законів України, інших актів законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, керівниками підприємств, установ, організацій, їх філіалів і відділень незалежно від форм власності та підпорядкування; залучати вчених, спеціалістів, представників громадськості до проведення перевірок; одержувати відповідну

статистичну інформацію; давати розпорядження керівникам підприємств, установ, організацій, їх філіалів і відділень, незалежно від форм власності, та громадянам з контрольованих питань, порушувати питання про їх відповідальність [59].

Для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності місцевої державної адміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичної перевірки виконання актів законодавства та розпоряджень місцевої державної адміністрації, надання методичної та іншої практичної допомоги місцевим державним адміністраціям й органам місцевого самоврядування головою місцевої державної адміністрації утворюється апарат місцевої державної адміністрації в межах виділених бюджетних коштів [59].

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади утворюються, реорганізуються та ліквідуються Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України. Члени Кабінету Міністрів можуть вносити Прем'єр-міністрові пропозиції щодо утворення, реорганізації або ліквідації міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

Утворення, реорганізація та ліквідація міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади здійснюються з урахуванням завдань Кабінету Міністрів України, а також з урахуванням необхідності забезпечення здійснення повноважень органів виконавчої влади й недопущення дублювання повноважень. Міністерство, інший центральний орган виконавчої влади утворюється через утворення нового органу влади або в результаті реорганізації (злиття, поділу, перетворення) одного чи кількох центральних органів виконавчої влади [63].

Орган виконавчої влади утворюється через утворення нового органу виконавчої влади або в результаті реорганізації (злиття, поділу, перетворення) одного чи кількох органів виконавчої влади. Орган виконавчої влади припиняється за допомогою реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

Унаслідок реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) органів виконавчої влади припиняється той орган виконавчої влади, майнові права та обов'язки якого переходять його правонаступникам [63].

Перейменування органу виконавчої влади не призводить до його реорганізації.

Для виконання повноважень місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в районі відсічі збройної агресії російської федерації можуть утворюватися військово-цивільні адміністрації.

Відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 р. № 141-VIII [40] метою військово-цивільних адміністрацій є створення умов для забезпечення життєдіяльності відповідних територіальних громад, вирішення питань місцевого значення через установлення особливого порядку здійснення окремих повноважень органів місцевого самоврядування в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, у разі коли відповідні органи місцевого самоврядування таких повноважень не здійснюють або самоусунулися від їх виконання.

Військово-цивільні адміністрації утворюються в разі потреби за рішенням Президента України. Військово-цивільні адміністрації населених пунктів формуються з військовослужбовців військових формувань, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах без виключення зі списків особового складу [40].

Безпосереднє керівництво військово-цивільними адміністраціями здійснюють їх керівники. Вони призначаються на посаду та звільняються з посади рішенням Ради національної безпеки і оборони України. Військово-цивільні адміністрації виконують повноваження, характерні для органів місцевої влади, зокрема делеговані. Вони здійснюють свої права за погодженням з Антитерористичним центром при Службі безпеки України [40].

Отже, органи виконавчої влади – це частина державного апарату, що має власну структуру та штат службовців і в межах установленної компетенції

здійснює на основі законів та з їх виконання, від свого імені й за дорученням народу України підзаконне адміністративно-правове регулювання (адміністрування) в галузях, сферах і секторах суспільних відносин.

2.2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) [33].

Координацію роботи НАДС забезпечує Міністр Кабінету Міністрів України. НАДС є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства. НАДС здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи [33].

Основні завдання, які покладено на НАДС зображено на рис. 2.3.

НАДС під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними Кабінетом Міністрів України, а також з органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, громадськими спілками, профспілками і організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, а також підприємствами, установами і організаціями [33].

НАДС у межах повноважень, передбачених законом, на основі і на виконання Конституції та законів України, актів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів

України, актів Кабінету Міністрів України видає накази, організовує та контролює їх виконання.



Рис. 2.3. Основні завдання, які покладено на НАДС*

Примітка. *Розроблено автором на основі [33]

Накази НАДС, видані в межах повноважень, передбачених законом, обов'язкові для виконання центральними органами виконавчої влади, їх територіальними органами, місцевими держадміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форми власності та громадянами [33].

Структура апарату НАДС затверджується його Головою (рис. 2.4).

НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу.

Голова НАДС здійснює керівництво його діяльністю; визначає пріоритети роботи НАДС та шляхи виконання покладених на нього завдань, затверджує плани його роботи, звіти про їх виконання; організовує та контролює виконання

в апараті НАДС та його територіальних органах Конституції та законів України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, інших актів законодавства; розподіляє обов'язки між своїми заступниками; дає обов'язкові для виконання доручення державним службовцям і працівникам апарату НАДС та його територіальних органів, керівникам установ, що належать до сфери його управління.



Рис. 2.4. Структура апарату НАДС*

Примітка. *Джерело: [33]

Голова НАДС має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу. Кількість заступників Голови НАДС визначається Кабінетом Міністрів України на основі обґрунтованого подання Голови НАДС [33].

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції НАДС, обговорення найважливіших напрямів його діяльності в НАДС може утворюватися колегія. Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності в НАДС можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи. Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджує Голова НАДС [33].

Крім прийняття управлінських рішень, які покладаються на голову НАДС та заступників, також відповідальність за прийняття управлінських рішень в межах своїх компетенцій покладаються на генеральні департаменти, департаменти, управління, відділи, сектори та головних спеціалістів, які наявні у структурі НАДС. Так, зокрема генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування приймає рішення щодо [33]:

- забезпечення формування державної політики у сфері державної служби, зокрема з питань управління персоналом на державній службі у державних органах, їх апаратах (секретаріатах);
- забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері державної служби, зокрема з питань управління персоналом на державній службі, та з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування;
- впровадження сучасних інструментів управління персоналом на державній службі.

На генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби покладається прийняття управлінських рішень щодо [33]:

- забезпечення формування державної політики у сфері державної служби з питань оплати праці державних службовців, класифікації посад та функціонального розвитку державної служби на основі постійного аналізу стану справ із зазначених питань, вироблення альтернатив розв'язання існуючих проблем;
- забезпечення нормативно-правового регулювання шляхом розроблення

та участі у розробленні проєктів нормативно-правових актів у сфері державної служби з питань оплати праці державних службовців, класифікації посад та функціонального розвитку державної служби.

Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування несе відповідальність за прийняття управлінських рішень щодо [33]:

- забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби з питань професійного навчання державних службовців;
- забезпечення формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування з питань професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- забезпечення формування державної політики з питань професійного навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.

Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби приймає управлінські рішення щодо [33]:

- забезпечення розвитку і впровадження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС;
- забезпечення автоматизації процедур проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.

На Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення покладається завдання щодо організації правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів НАДС, керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення/самопредставництва інтересів НАДС в судах та інших державних органах [33].

Завдання, які покладаються на управління НАДС та від яких залежить

прийняття управлінських рішень в межах їх компетенцій наведено на рис. 2.5.

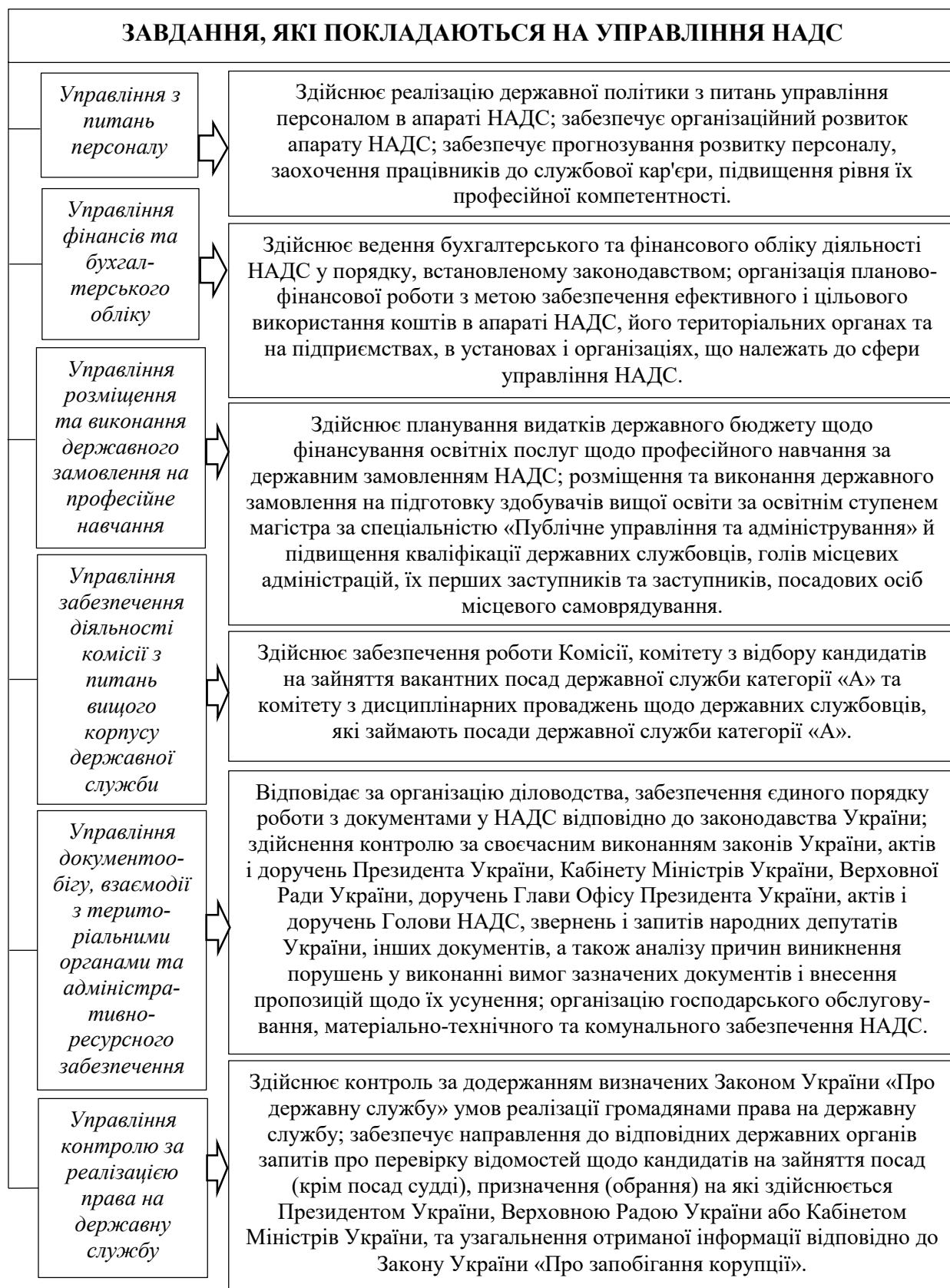


Рис. 2.5. Завдання, які покладаються на управління НАДС*

Примітка. *Розроблено автором на основі [33]

На відділ стратегічного планування та аналітичного забезпечення покладаються завдання щодо підготовки, моніторингу та оцінки стану реалізації розпорядчих документів НАДС, розроблених на виконання концептуальних актів Верховної Ради України, Президента України і Кабінету Міністрів України, в яких закріплені основні напрями державної політики, зокрема у сфері державної служби; забезпечення стратегічного й річного планування та аналізу діяльності НАДС; координації двостороннього та багатостороннього співробітництва НАДС у сфері державної служби з державними органами інших країн та міжнародними організаціями.

Сектор інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю несе відповідальність за забезпечення оперативного та об'єктивного інформування громадськості про діяльність НАДС в засобах масової інформації та в мережі Інтернет; організацію підготовки та проведення публічних заходів НАДС із залученням громадськості та ЗМІ.

Організація та координація робіт, пов'язаних з безпекою інформаційних технологій та захистом інформації в автоматизованих системах, вимоги щодо захисту яких встановлено законодавством покладається на Сектор з питань захисту інформації.

Сектор з внутрішнього аудиту надає Голові НАДС об'єктивні й незалежні висновки та рекомендації за результатами проведених аудиторських досліджень.

Основним завданням Сектору з питань запобігання та виявлення корупції є впровадження та реалізація заходів щодо запобігання та виявлення корупційних правопорушень і правопорушень, пов'язаних з корупцією, а також інших заходів відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Сектор публічних закупівель забезпечує виконання функцій Уповноваженої особи відповідальної за організацію та проведення процедур закупівлі/спрощених закупівель, організація та проведення процедур закупівель в інтересах НАДС на засадах об'єктивності та неупередженості [33].

Завдання, які покладаються на головних спеціалістів НАДС та від яких

залежить прийняття управлінських рішень в межах їх компетенцій наведено на рис. 2.6.

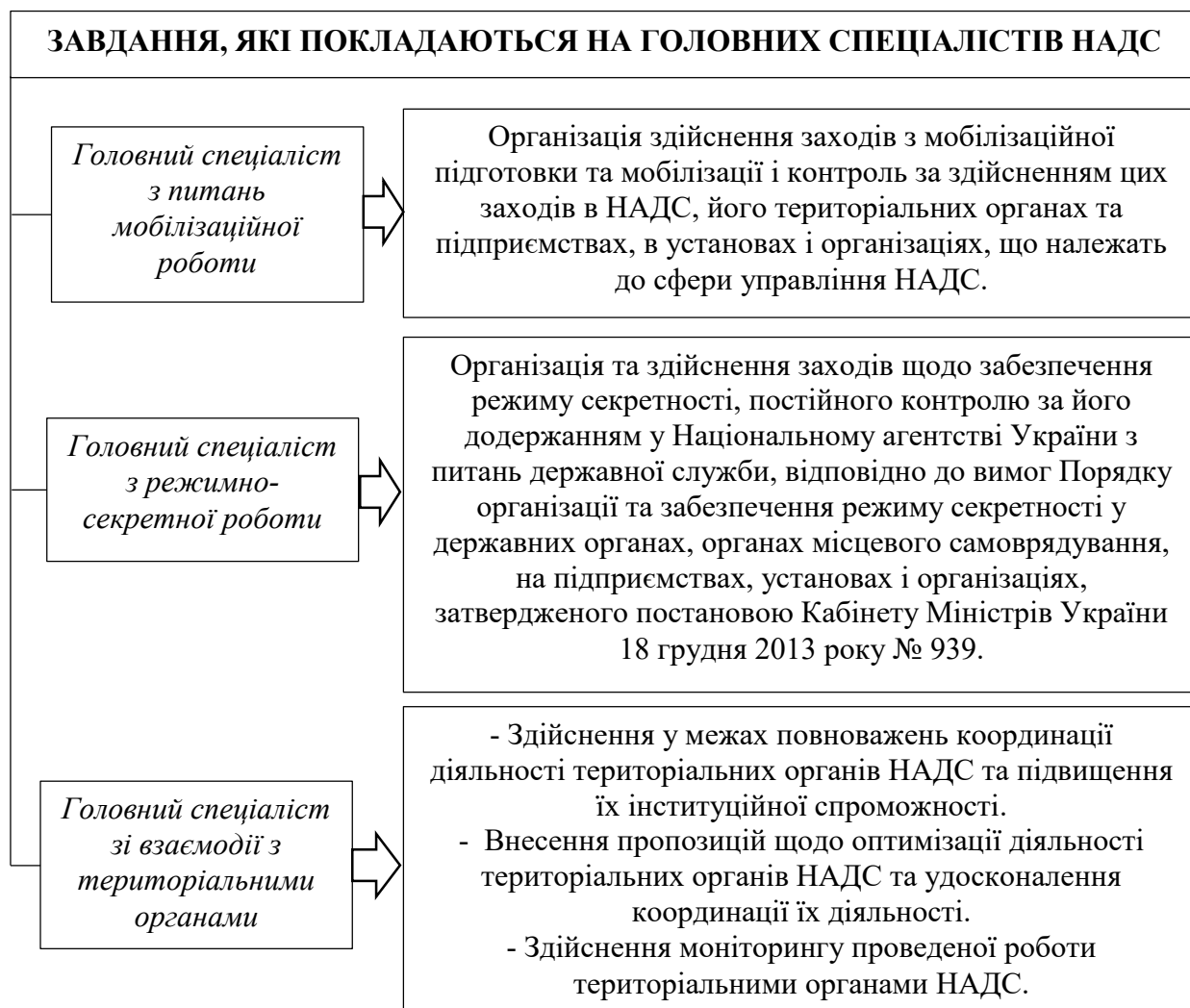


Рис. 2.6. Завдання, які покладаються на головних спеціалістів НАДС*

Примітка. *Розроблено автором на основі [33]

Системний діалог органів виконавчої влади з громадськістю, підвищення якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки можливий за активної участі громадян та груп інтересів у процесі прийняття рішень. Це вимагає наявності відповідних правових механізмів та процедур, які, з одного боку, дозволяють громадянам здійснювати вплив на процес прийняття рішень, а з іншого, надають можливість швидко та ефективно ухвалювати ці рішення.

З метою створення правового поля, яке б відповідало зазначеним вимогам Конституції України, діє Закон України «Про доступ до публічної інформації» [42], Закон України «Про звернення громадян» [57], Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [43] та Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» [53].

Громадськість може представляти свої інтереси та впливати на реалізацію повноважень НАДС також шляхом:

- отримання інформації з повідомлень засобів масової інформації та офіційного веб-сайту НАДС;
- подання запиту на інформацію відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації»;
- надання пропозицій та зауважень під час особистого прийому у керівництва НАДС, а також за допомогою електронної пошти.

Таким чином, у сучасних умовах НАДС отримує нові права, повноваження та відповідальність відносно тієї ролі та функцій, які воно виконує перед державою та населенням. Відповідно до цього розширюється та оновлюється спектр управлінських дій, які НАДС повинне реалізовувати, що зобов'язує його приділяти особливу увагу прийняттю якісних та ефективних управлінських рішень у межах своїх повноважень.

2.3. Оцінка якості та ефективності прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби

У Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки [15] зазначено, що починаючи з 2018 року на державній службі впроваджено процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Нормативно-правові акти, що регламентують оцінювання результатів службової діяльності державних службовців		
Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23.08.2017 р. № 640	
<p>Розпорядження Кабінету Міністрів України:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2023 рік», 09.12.2022 р. № 1116-р. - «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2023 рік» від 09.12.2022 р. № 1117-р. - «Про визначення результатів виконання завдань у 2023 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії "А", призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України», від 17.10.2023 р. № 953-р. 	<p>Методичні рекомендації, затвержені наказами Національного агентства України з питань державної служби:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «А», та їх перегляду», від 24.12.2020 р. № 257-20. - «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду», від 20.11.2020 р. № 217-20. - «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку», від 28.09.2023 р. № 155-23. - «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку», від 28.09.2023 р. № 156-23. 	<p>Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади», від 31.07.2019 р. № 71-р/з - «Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», від 27.11.2019 р. № 81-р/з - «Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу», від 15.09.2020 р. № 118-р/з - «Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями», від 22.10.2020 р. № 122-р/з - «Щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади в період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», від 06.10.2022 р. № 160-р/з - «Щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану», від 10.06.2022 р. № 154-р/з

Рис. 2.7. Нормативно-правові акти, що регламентують оцінювання результатів службової діяльності державних службовців*

Примітка. *Побудовано автором на основі [33]

У Законі України «Про державну службу» [41] зазначено, що результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) [41].

Нормативно-правові акти, якими регламентується оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, наведено на рис. 2.7.

Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 затверджено Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [52], який визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і дія якого поширюється на державних службовців, що займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В».

Згідно Порядку, метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри [52].

Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця [52]. Перелік учасників оцінювання результатів службової діяльності державних службовців зображено на рис. 2.8.

В процесі проведення оцінювання результатів службової діяльності державний службовець бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді; ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками; аналізує виконання визначених завдань і ключових показників; ознайомлюється з пропозиціями щодо оцінювання

результатів службової діяльності або результатами виконання завдань і з висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

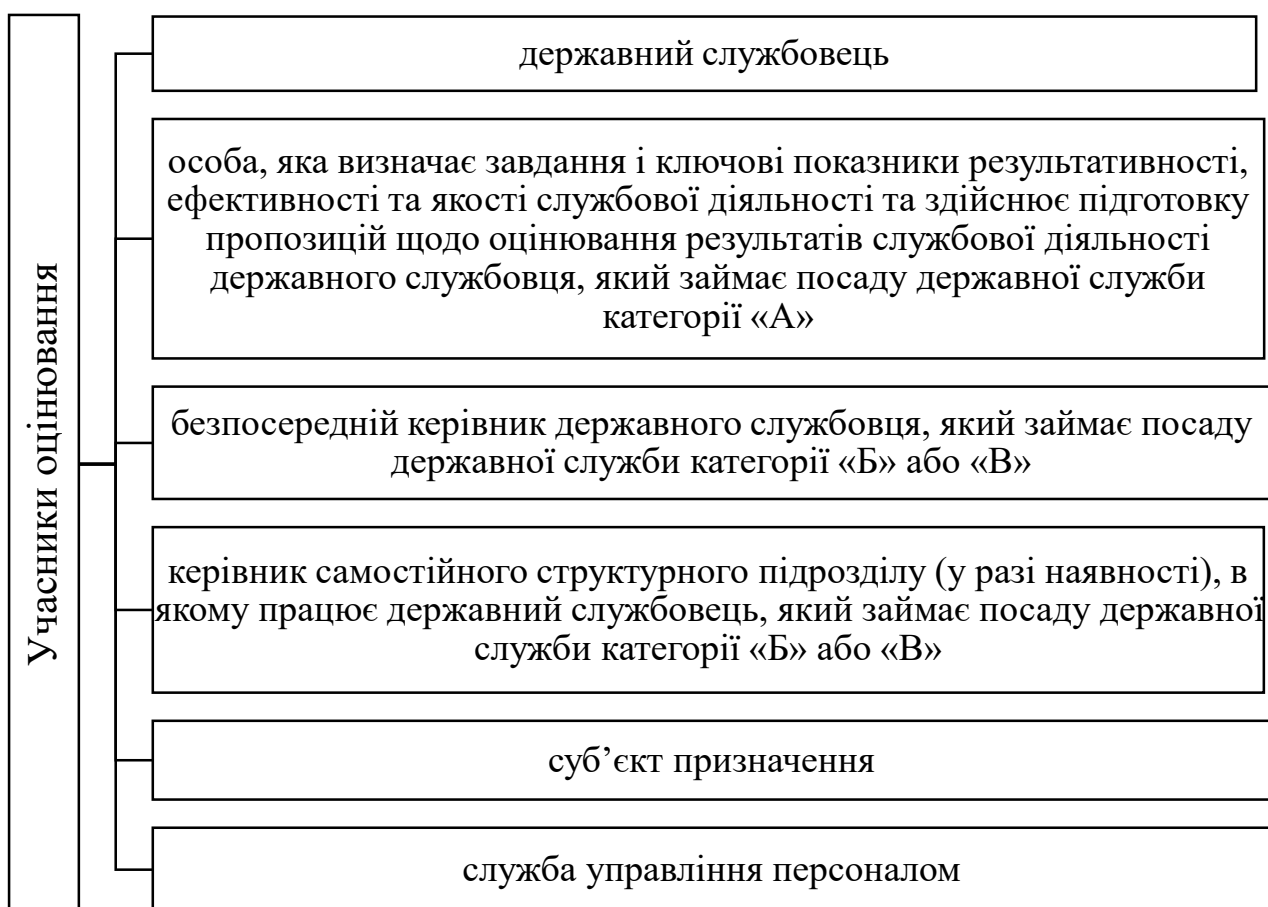


Рис. 2.8. Учасники оцінювання результатів службової діяльності державних службовців*

Примітка. *Побудовано автором на основі [52]

Служба управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець (надає консультативну допомогу учасникам оцінювання та здійснює заходи щодо організації оцінювання, у тому числі підготовку проектів наказів (розпоряджень) про: визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» [52].

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що займають посади державної служби категорій «Б» і «В» здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення [41]. Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції [52].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців [41].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 грудня 2023 р. № 1162-р затверджено «Типові завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2024 рік» відповідно до яких визначено наступні завдання та ключові показники результативності, ефективності та якості виконання кожного завдання [52]:

I. Організація ефективної роботи апарату центрального органу виконавчої влади:

1) забезпечено виконання завдань, визначених планами організації виконання законів України і указів Президента України, рішеннями Ради національної безпеки і оборони України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями та резолюціями Прем'єр-міністра України, іншими документами, включаючи заплановані на звітний період завдання та заходи у рамках плану роботи центрального органу виконавчої влади, відповідно до встановлених

зазначеними документами строків (не менш як 80 відсотків запланованих на звітний період завдань та заходів);

2) організовано роботу з розроблення законопроектів, проектів інших нормативно-правових актів, спрямованих на адаптацію законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) та впровадження стандартів НАТО у сфері безпеки і оборони;

3) забезпечено наявність антикорупційної програми та відомчих розпорядчих документів з питань запобігання та виявлення корупції та їх системний моніторинг;

4) забезпечено криптографічний та технічний захист, кібербезпеку, кіберзахист та безпеку інформаційних технологій (в межах виділеного фінансування), а також здійснено контроль за станом криптографічного та технічного захисту, кібербезпеки, кіберзахисту та безпеки інформаційних технологій в апараті центрального органу виконавчої влади;

5) забезпечено створення в адміністративній будівлі центрального органу виконавчої влади безбар'єрного простору.

II. Забезпечення управління персоналом:

1) створено умови для підвищення рівня професійної компетентності (забезпечено можливість навчання в межах робочого часу) не менш як 80 відсотків державних службовців апарату центрального органу виконавчої влади відповідно до індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальних програм професійного розвитку;

2) впроваджено нові умови оплати праці державних службовців на основі класифікації посад;

3) забезпечено внесення до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) достовірної та повної інформації; забезпечено здійснення нарахування і виплати заробітної плати працівникам апарату центрального органу виконавчої влади через зазначену систему;

4) забезпечено документування управлінської інформації апарату центрального органу виконавчої влади в електронній формі, крім випадків

наявності обґрунтованих підстав для документування управлінської інформації у паперовій формі.

У Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [52] зазначено, що «з метою відстеження прогресу виконання визначених для державного службовця завдань, аналізу інформації про стан досягнення завдань, установлених для відповідного державного органу, контролю своєчасності та якості процесу виконання завдань, визначення потреби у необхідності коригування процесу або результату виконання завдання, а також надання допомоги для належного виконання завдань проводиться моніторинг виконання завдань і ключових показників. Моніторинг виконання завдань і ключових показників проводиться особою, яка їх визначила. Моніторинг виконання завдань і ключових показників, визначених для державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, проводиться відповідним міністром. У разі коли протягом поточного року на посаду особи, яка визначила державному службовцю завдання і ключові показники, призначено іншу особу, державний службовець протягом трьох робочих днів після такого призначення передає такій особі копію визначених йому завдань і ключових показників (у паперовій або електронній формі)».

У роз'ясненні Національного агентства України з питань державної служби «Щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану» від 10 червня 2022 р. № 154-р/з [73] зазначено, що оцінювання результатів службової діяльності державних службовців залишається обов'язковим. Проведення моніторингу виконання державними службовцями визначених завдань і ключових показників також має здійснюватись. Моніторинг виконання завдань проводиться не рідше ніж один раз на квартал. Якщо завдання неможливо виконати або ключовий показник є недосяжним з об'єктивних причин, зокрема через наслідки бойових дій на території України, таке завдання або ключовий показник може не переглядатися, у такому разі бал за таке завдання не виставляється, а показник не враховується

при оцінці всього завдання.

У Порядку [52] також зазначено, що визначення результатів виконання завдань та затвердження висновку не проводяться, якщо період між визначенням завдань і ключових показників та прийняттям наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань становить менше трьох місяців, а також якщо на дату прийняття такого наказу (розпорядження) державний службовець:

- тимчасово відсутній на службі протягом семи місяців підряд;
- перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно;
- відсутній на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду;
- відсутній на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді;
- відсутній на службі у зв'язку з призупиненням дії трудового договору;
- відсторонений від виконання посадових обов'язків (повноважень) у порядку, визначеному законом.

У роз'ясненні Національного агентства України з питань державної служби «Щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 06 жовтня 2022 р. № 160-р/з [74] підкреслено, що оцінювання є обов'язковою процедурою для всіх осіб, які обіймають посади державної служби, включаючи державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану, тобто без проходження конкурсу на зайняття посад державної служби. Процедура проведення оцінювання передбачає єдині підходи і умови для всіх її учасників.

Для забезпечення постійної методичної підтримки учасників процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і забезпечення належного проведення кожного етапу такого оцінювання Національним агентством України з питань державної служби розроблено низку методичних рекомендацій [45; 46; 47; 48]. У разі внесення змін до нормативно-правових актів з питань згаданого оцінювання, здійснюється актуалізація тих методичних рекомендацій, які потребують оновлення у зв'язку із такими змінами.

Національне агентство України з питань державної служби [33] постійно вивчає практику застосування законодавства з питань управління персоналом на державній службі, в тому числі з питань оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, і при виявленні окремих питань щодо процедури оцінювання надають узагальнені роз'яснення.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що система органів виконавчої влади України – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних державних органів, які створюють цілісну єдність у процесі реалізації виконавчої влади на території України. Виокремлено основні ознаки органу виконавчої влади. Згідно з конституційно-правовою моделлю в Україні функціонує три рівні органів виконавчої влади – вищі (Кабінет Міністрів України), центральні (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом) та місцеві (обласні державні адміністрації, державні адміністрації міста Києва і Севастополя, районні державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації).

У ході дослідження розглянуто процес прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби. Наведено основні завдання, які покладено на Національне агентство України з питань державної служби. НАДС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну

службу. Голова НАДС має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства про державну службу. Крім прийняття управлінських рішень, які покладаються на голову НАДС та заступників, також відповідальність за прийняття управлінських рішень в межах своїх компетенцій покладаються на генеральні департаменти, департаменти, управління, відділи, сектори та головних спеціалістів, які наявні у структурі НАДС.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців регламентується відповідними нормативно-правовими актами. Оцінювання є обов'язковою процедурою для всіх осіб, які обіймають посади державної служби, включаючи державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану, тобто без проходження конкурсу на зайняття посад державної служби. Процедура проведення оцінювання передбачає єдині підходи і умови для всіх її учасників. Для забезпечення постійної методичної підтримки учасників процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і забезпечення належного проведення кожного етапу такого оцінювання Національним агентством України з питань державної служби розроблено низку методичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади

Кожному управлінцю доводиться приймати у своїй професійній діяльності безліч рішень, деякі важливі, а деякі не мають жодного сенсу. Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації управлінців, які відповідають за прийняття рішень. Вони повинні мати достатні знання та досвід для аналізу ринку, конкурентного середовища та підприємницької діяльності в цілому. Управлінці повинні мати достатню інформацію для прийняття рішень, використовуючи аналітичні та дослідницькі методи, а також довіряти своїй інтуїції.

Для вибору найкращого управлінського рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців.

Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень – це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення [13]. Особливості цього процесу можуть включати різноманітні методи щодо прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади. Так, метод Дельфі – це багатотурова процедура анкетування експертів. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення.

Метод вагових коефіцієнтів полягає в тім, що кожному рішенням ставиться у відповідність ваговий коефіцієнт (коефіцієнт значимості). Використаються два

варіанти формування вагових коефіцієнтів: сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати якому-небудь цілому числу; для найбільш важливої ознаки рішення встановлюють граничний коефіцієнт, всі інші коефіцієнти дорівнюють часткам цього числа.

Метод парних порівнянь (парного сортування) реалізується шляхом парних порівнянь ознак кожного управлінського рішення і подальшою статистичною його обробкою. Для здійснення парних порівнянь управлінські рішення записуються послідовно у будь-якому порядку. Потім експерти порівнюють два перших управлінських рішення, краще з них порівнюється із третім управлінським рішенням і т.д. У результаті парних порівнянь вибирається одне краще управлінське рішення.

Метод сценаріїв являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим рішенням, способів його реалізації, а також можливих позитивних й негативних наслідків.

Метод дерева рішень аналогічний методу сценаріїв, але припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення. Використовуючи цей метод, керівник може візуально оцінити результати дії різних рішень і вибрати найкращий їх набір. Даний метод добре працює разом з експертними методами, тому що деякі етапи вимагають оцінки результатів фахівцями.

Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, зібраної у процесі підготовки до ухвалення рішення, і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення [7].

При виборі метода прогнозування є два варіанти конкретизації: передбачувальний та попереджувальний. Перший описує можливі перспективи при виборі конкретної моделі та які проблеми він може вирішити в майбутньому. Інший передбачає варіанти вирішення проблеми використовуючи інформацію вузької спеціалізації.

Прогнози, що включають вузькопрофільний зміст можуть бути пов'язані з

іншими та утворювати цілісну систему. Виділяють такі системи прогнозів:

- базові прогнози, які включають перспективи розвитку економіки та галузей;
- технологічні, що охоплюють науково-технічні галузі;
- соціально-економічні – досліджують динаміку рівня життя населення, доходів, споживання та інші галузі соціальної інфраструктури;
- пошуковий прогноз, що заснований на продовженні дослідження вже існуючих минулих тенденцій;
- нормативний прогноз дає розуміння про шляхи та терміни досягнення можливих процесів, що приймаються як заздалегідь визначені цілі.

Для підприємства найбільш вагомими є технологічний, економічний та прогнози попиту.

Коли є декілька варіантів для реалізації менеджерського рішення, розробляється сценарій. Він створюється з метою встановлення логічної послідовності подій та можливою альтернативою майбутнього розвитку.

Прийняття управлінських рішень у багатьох відношеннях є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому.

Процес прийняття рішень полягає в зіставленні мінусів з плюсами з метою отримання найбільшого загального виграшу. Часто керівнику доводиться виносити суб'єктивне судження про те, які негативні побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату. Однак деякі негативні наслідки аж ніяк не можуть бути прийнятними для керівників організації [9].

Існують чотири основні сучасні методи прийняття управлінських рішень, які варто використовувати в органах виконавчої влади та які передбачають різні підходи до аналізу рішень і вибору наявних альтернатив: метод зіставлення витрат і вигод, метод зіставлення переваг і недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод.

Метод зіставлення витрат і вигод передбачає кількісну (грошову) оцінку витрат і вигод від різних альтернатив та визначення альтернативи, що передбачає

максимальну вигоду при мінімальних витратах. Найважливішою перевагою даного методу є оцінка ефективності кожного рішення.

Метод зіставлення переваг і недоліків досить простий у застосуванні і вимагає обчислювальної підтримки прийняття рішень. Він найкраще підходить для завдань з одним менеджером, який приймає рішення, та кількома альтернативами та критеріями. Перевагою цього є облік як позитивних, а й негативних наслідків рішень.

За допомогою методу зіставлення переваг та недоліків можуть зіставлятися плюси та мінуси наявних альтернатив за допомогою їх якісного порівняння. Так, альтернатива з найсильнішими плюсами і слабкими мінусами є кращою.

Коефіцієнтний метод заснований на багатофакторній теорії корисності та передбачає присвоєння кожному критерію вагових коефіцієнтів, що відображають його відносну важливість. Так, може складатися рейтинг критеріїв або їм можуть надаватися бали на основі результатів експертних оцінок. Даний метод має таку перевагу, як можливість ранжування критеріїв.

Імовірнісний метод передбачає як визначення можливих результатів реалізації кожного з альтернативних рішень, а й ймовірності наступу даних результатів. У рамках даного методу оптимальним є рішення, яке передбачає отримання найкращого результату при максимальній ймовірності. Перевага цього методу полягає у можливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Як найважливіший недолік методу зіставлення витрат і вигод і методу зіставлення переваг і недоліків відзначено неможливість вибору альтернатив з однаковим співвідношенням витрат і вигод або переваг і недоліків. Ключовим недоліком коефіцієнтного та ймовірнісного методу є наявність суб'єктивного фактора при присвоєнні коефіцієнтів та оцінці ймовірності.

Зауважимо, що потреба в прийнятті управлінського рішення зумовлена або зовнішніми обставинами (припис вищої організації, регулювання відносин з підприємствами та організаціями), або внутрішніми (стратегічні цілі організації,

відхилення від заданих параметрів діяльності, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо). В процесі дослідження розроблено комплексну систему модельно-типового прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади (рис. 3.1).

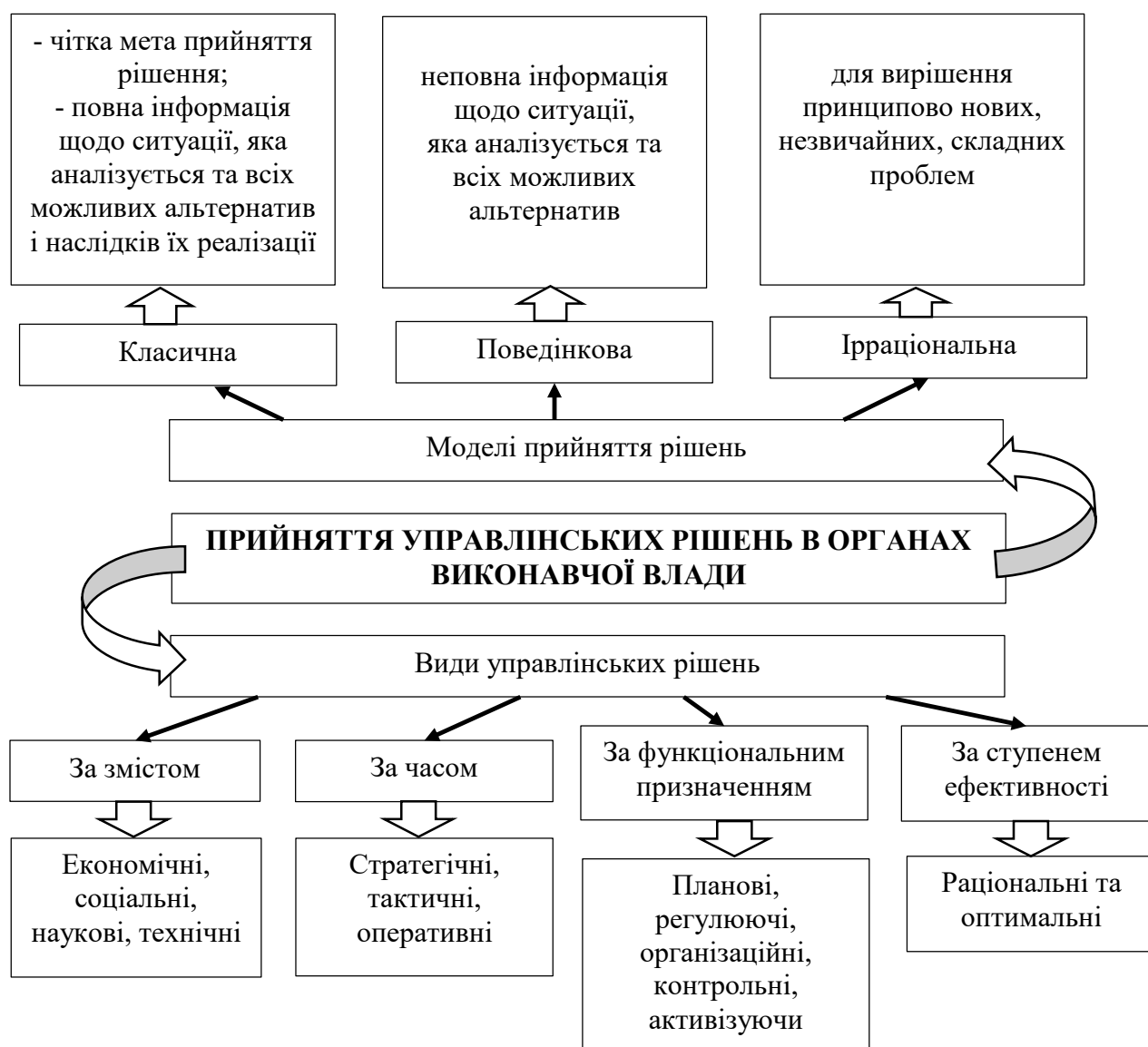


Рис. 3.1. Комплексна система модельно-типового прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено автором на основі [10]

Прийняття управлінських рішень за результатами проведеного аналізу здійснюється у рамках класичної моделі. Прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади відбувається поетапно, тобто існує чітка

послідовність.

Так, на першому етапі відбувається економічний аналіз ситуації, постановка проблемних питань, дослідження основних чинників, які їх спричинили, збір та обробка необхідної інформації. На другому етапі – формування та детальний аналіз рішень, визначення та обрання найбільш ефективного серед них та його реалізація.

Механізм прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади на основі результатів аналізу наведений на рис. 3.2.

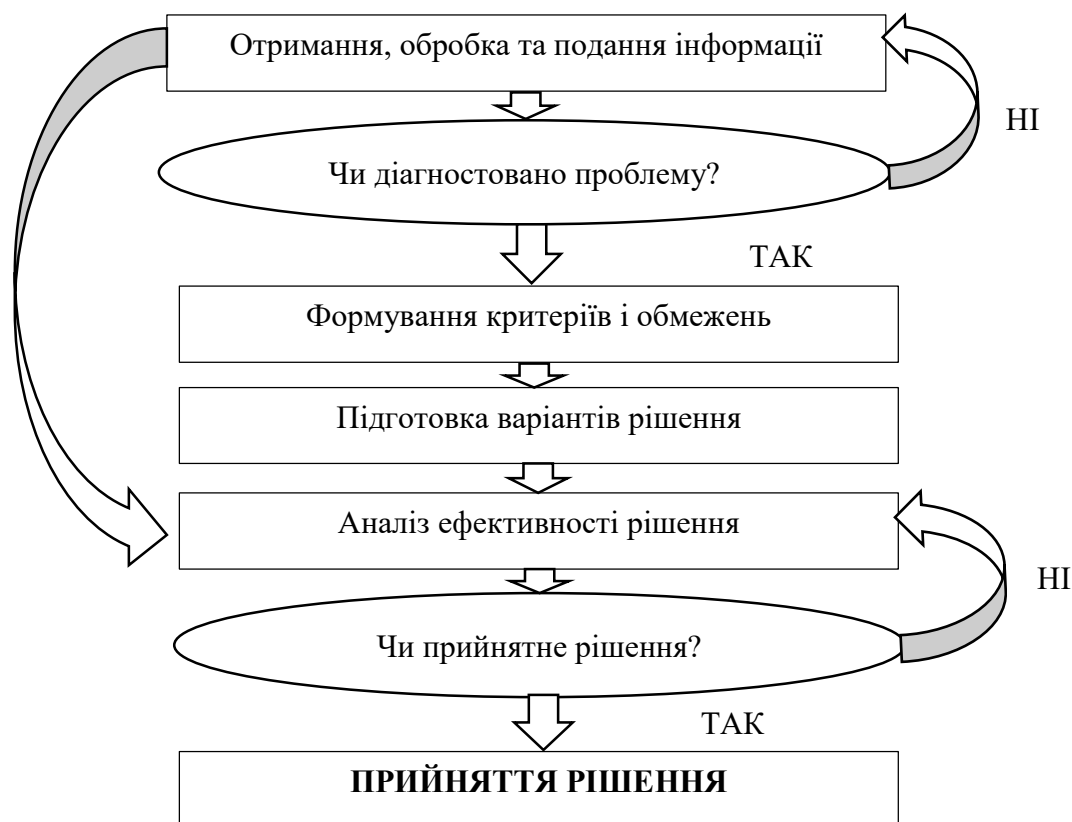


Рис. 3.2. Механізм прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади на основі результатів аналізу*

Примітка. *Сформовано автором на основі [67]

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми; на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від

його реалізації.

Це оцінювання здійснюється за певними критеріями. На етапі підготовки критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень. На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу обрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації [6].

Таким чином, існує широкий вибір форм, методів та прийомів реалізації управлінських рішень у різноманітних умовах. Завдання, яке стоїть перед відповідальним за прийняття остаточного рішення, передбачає максимальне врахування особливостей середовища, забезпечення дотримання принципів та створення необхідних умов для успішної реалізації прийнятого рішення.

3.2. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади

Розробка ефективних управлінських рішень в органах виконавчої влади потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

У багатьох випадках процедура розробки управлінського рішення в органах виконавчої влади передбачає достатньо великий обсяг роботи управлінців, автоматизація якої дозволяє не тільки істотно скоротити обсяг працеватрат на підготовку рішення, але й одержати більш якісний «вхідний» матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій має незаперечні

переваги: швидкість виконання роботи; її висока якість; великий обсяг виконуваної роботи завдяки великому об'єму пам'яті; конфіденційність інформації; раціональний розподіл функцій між користувачем і комп'ютером.

Наявність сучасних технологій, прикладних пакетів програмного забезпечення, засобів телекомунікації та офісного обладнання позитивно впливає на якість управлінської роботи. Але слід пам'ятати, що кількість коштів, вкладених в автоматизацію розробки управлінського рішення, не повинна перевищувати можливу віддачу від упровадження відповідної системи.

Можна виділити три складові системи автоматизації [5]:

- інформаційна (забезпечення користувача необхідними даними);
- модельна (містить аналітичні дані про зв'язки елементів моделі та власне моделі з оточенням);
- експертна (дає дані для формування дедуктивного висновку й експертного аналізу для вибору ефективних варіантів рішення).

Загальну структуру системи автоматизації розробки управлінських рішень в органах виконавчої влади зображено на рис. 3.3.

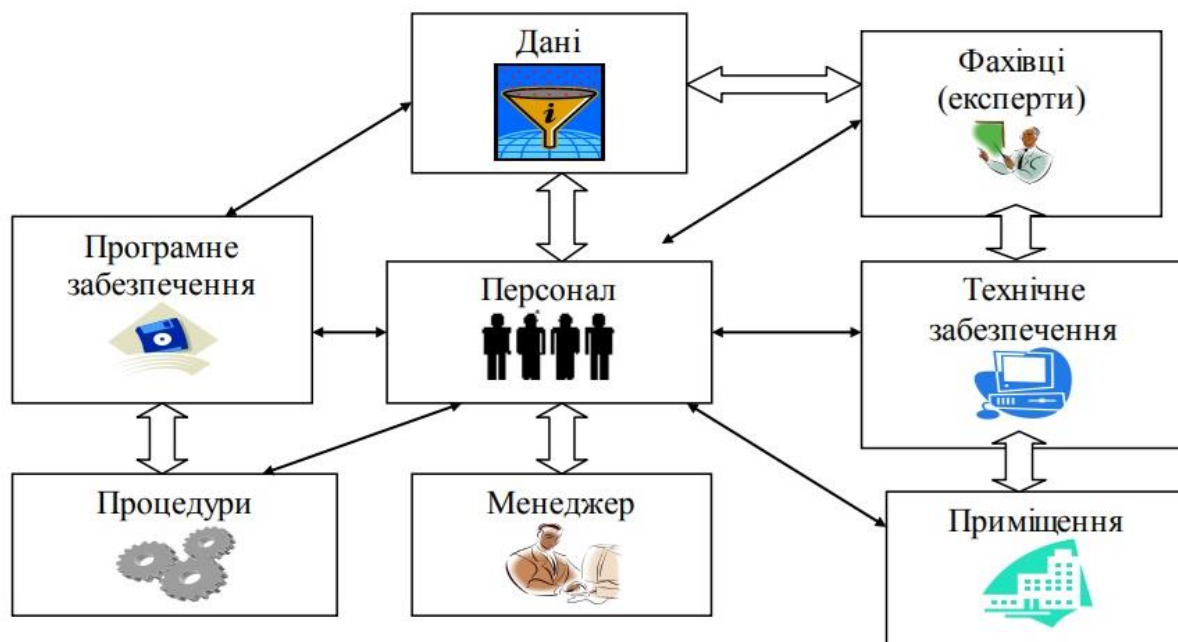


Рис. 3.3. Загальна структура системи автоматизації управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, автоматизація процесу розробки управлінського рішення в органах виконавчої влади – це комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних.

Основою інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень є інформаційні системи.

Інформаційна система (ІС) – це набір процедур, таких як процес, збирання й переробка інформації для підтримки планування, прийняття рішень, координації та контролю. ІС включає вхідну (дані, інструкції тощо) й вихідну інформацію (звіти, розрахунки і т. д.), а також може містити механізм зворотного зв'язку, що контролює операції [7].

Основними функціями управлінської інформаційної системи виступають збирання, зберігання, накопичення, пошук і передача даних, що використовуються для підтримки прийняття управлінських рішень.

Призначення інформаційних систем при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади полягає в:

- 1) обробці й зберіганні економічної інформації з метою формування зведеної інформації;
- 2) автоматизації офісних робіт – ведення картотек, обробка текстової інформації, машинна графіка, електронна пошта і зв'язок тощо;
- 3) моделюванні дій фахівців щодо прийняття управлінських рішень – завдання, яке ґрунтується на методах штучного інтелекту.

Інформаційна система управління – це сукупність засобів для формування, обробки та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. До базових компонентів інформаційних систем належить [7]:

- технічне забезпечення – набір пристроїв, які дозволяють отримувати й обробляти дані;
- програмне забезпечення – це набір програм, що дає можливість технічному забезпеченню обробляти дані;
- база даних – сукупність відповідним чином організованої інформації, яка

зберігається користувачами;

– мережа – пов'язана система, що дозволяє здійснювати поділ ресурсів різних комп'ютерів;

– процедури – набір інструкцій про те, як комбінувати вищезгадані компоненти для обробки інформації та генерування необхідних виходів;

– спеціалісти – особи, які працюють з інформаційною системою.

Ключову позицію в інформаційній системі займає система обробки даних. Спочатку дані вводяться в інформаційну систему, далі вони проходять різні форми обробки і трансформуються у «вихідну» інформацію: звіти, аналітичні матеріали, розрахунки й інші матеріали для прийняття управлінських рішень і контролю виконання поставлених завдань.

Програмне забезпечення (Software) – це набір програм, документів, процедур, повсякденних операцій комп'ютерної системи, що допомагають технічним засобам виконувати різні операції. Найважливішими класами програмного забезпечення є системне і спеціальне (прикладне), у вигляді пакетів прикладних програм, що дозволяють організаціям здійснювати управління і мати доступ до необхідних даних [10].

Пакети прикладних програм – це сукупність взаємопов'язаних прикладних програм для виконання типових розрахунків у досить формалізованих галузях знань: дослідження проблеми, аналіз даних, моделювання, документування й оформлення результатів [10].

Пакети прикладних програм мають задовольняти загальні вимоги при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади (рис. 3.4).

До проблемно-орієнтованих пакетів прикладних програм при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади належать такі програмні продукти [37]:

1. Текстові процесори – програми для роботи з документами (текстами), що дозволяють компонувати, форматовувати, редагувати тексти при створенні користувачем документа (MS Word, WordPerfect, Ami Pro тощо).

2. Настільні видавничі системи (НВС) – програми для професійної

видавничої діяльності, які дають змогу здійснювати електронну верстку основних типів документів (Corel Ventura, Page-Maker, QuarkXPress, FrameMaker, Microsoft Publisher, PagePlus і т. д.).



Рис. 3.4. Загальні вимоги, які мають задовольнити пакети прикладних програм при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Розроблено автором на основі [12]

3. Графічні редактори – пакети для обробки графічної інформації, а саме растрової графіки та зображень і векторної графіки.

4. Електронні таблиці (табличні процесори) – програми для обробки табличним чином організованих даних (Excel, Improv, Quattro Pro тощо).

5. Організатори робіт – пакети програм, призначені для автоматизації процедур планування використання різних ресурсів (Time Line, MS Project, SuperProject, Lotus Organizer, АСТІ та ін.).

6. Програми розпізнавання символів призначені для перекладу графічного

зображення літер і цифр в ASCII (Fine Reader, CunieForm, Tigerttm, OmniPage і т. д.).

7. Фінансові програми, які використовуються для ведення фінансів, автоматизації бухгалтерського обліку, економічного прогнозування розвитку організацій, аналізу інвестиційних проєктів, розробки техніко-економічного обґрунтування фінансових угод (MS Money, MECA Software, MoneyCounts тощо).

Для розрахунку величини податків можна використовувати програми Turbo Tax for Windows, Personal Tax Edge. За допомогою програм Quicken, DacEasy Accounting, Peachtree for Windows можна автоматизувати бухгалтерський облік. Цю ж функцію виконує ряд українських програм: «ТурбоБухгалтер», «1С: Бухгалтерія» тощо.

8. Аналітико-статистичні програми, котрі використовуються для аналізу даних, можна умовно поділити на математичні (Maple, Mathcad та ін.) і статистичні (StatGraphics, Stadia, Statistica і т. д.). У табличних процесорах (Quatro Pro, Lotus, Excel тощо) часто зустрічаються засоби описової статистики, методи регресійного аналізу, засоби аналізу часових рядів, згладжування і прогнозування.

Статистична обробка даних є основою створення математичної моделі розв'язуваної задачі. Статистичні пакети можна поділити на спеціалізовані (містять методи, що використовуються в конкретній сфері) та загального призначення (універсальні). До групи пакетів загального призначення належать системи StatGraphics, Stadia, Statistica, SPSS.

Програма MS Excel дозволяє розв'язувати задачі математичного програмування, прогнозування даних, проводити кореляційно-регресійний аналіз моделей, застосовувати статистичні функції, здійснювати пошук оптимальних рішень. Це забезпечує високий рівень автоматизації розрахунків, комплексності, графічного моделювання й організації ресурсів під час прийняття управлінських рішень.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) – це особливі інтерактивні

ІС, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримки всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання. Іншими словами, система підтримки прийняття рішень – комплекс програмних засобів, що включає комплекс різних алгоритмів підтримки рішень, базу моделей, базу даних, допоміжні та керівну програми. Керівна програма забезпечує процес прийняття рішень з урахуванням специфіки проблеми [69].

Система підтримки прийняття рішень використовується для підтримки різних видів діяльності у процесі прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади, а саме:

- полегшення взаємодії між даними, процедурами аналізу й обробки даних і моделями прийняття рішень, з одного боку, й особи, що приймає рішення, як користувача цих систем – з іншого;

- надання допоміжної інформації, особливо для виконання неструктурованих або слабоструктурованих завдань, для яких важко заздалегідь визначити дані та процедури відповідних рішень.

Система підтримки прийняття рішень складається з двох основних підсистем – це люди, що приймають рішення, і комп'ютерна система. Якщо управлінцю потрібно скласти план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої системи підтримки прийняття рішень програми, наприклад Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Prtoject, Interactive Financial Planning Systems (IFPS)/ Personal або Express/PC.

Систематику системи підтримки прийняття рішень програми можна побудувати за функціональними галузями (маркетинг, планування, інвестиції та ін.), в яких підтримується прийняття рішень, за рівнями інформаційного забезпечення (тактичний, операційний, стратегічний, рівень середньої ланки управління) тощо.

Класифікація системи підтримки прийняття рішень Альтера виділяє два типи систем [34]:

1. Системи, орієнтовані на дані (вибирають інформацію): накопичування

файлів (File draver systems); аналізу даних (Data analysis systems); аналізу інформації (Analysis information systems).

2. Системи, орієнтовані на моделі (дають змогу підтримувати прийняття рішень): розрахункові або облікові та фінансові моделі; репрезентативні або образні; оптимізаційні; рекомендаційні.

Класифікація системи підтримки прийняття рішень Пауера передбачає виділення п'яти категорій СППР (орієнтовані на дані СППР (Data-driven DSS), орієнтовані на моделі СППР (Model-driven DSS), на знання СППР (Knowledge-driven DSS), на документи СППР (Document-driven DSS), на комунікації та групові СППР і три групи, які ґрунтуються на вторинних ознаках (інтерорганізаційні та інтраорганізаційні СППР, функціонально-специфічні СППР і СППР загального призначення, СППР на базі Web) [34].

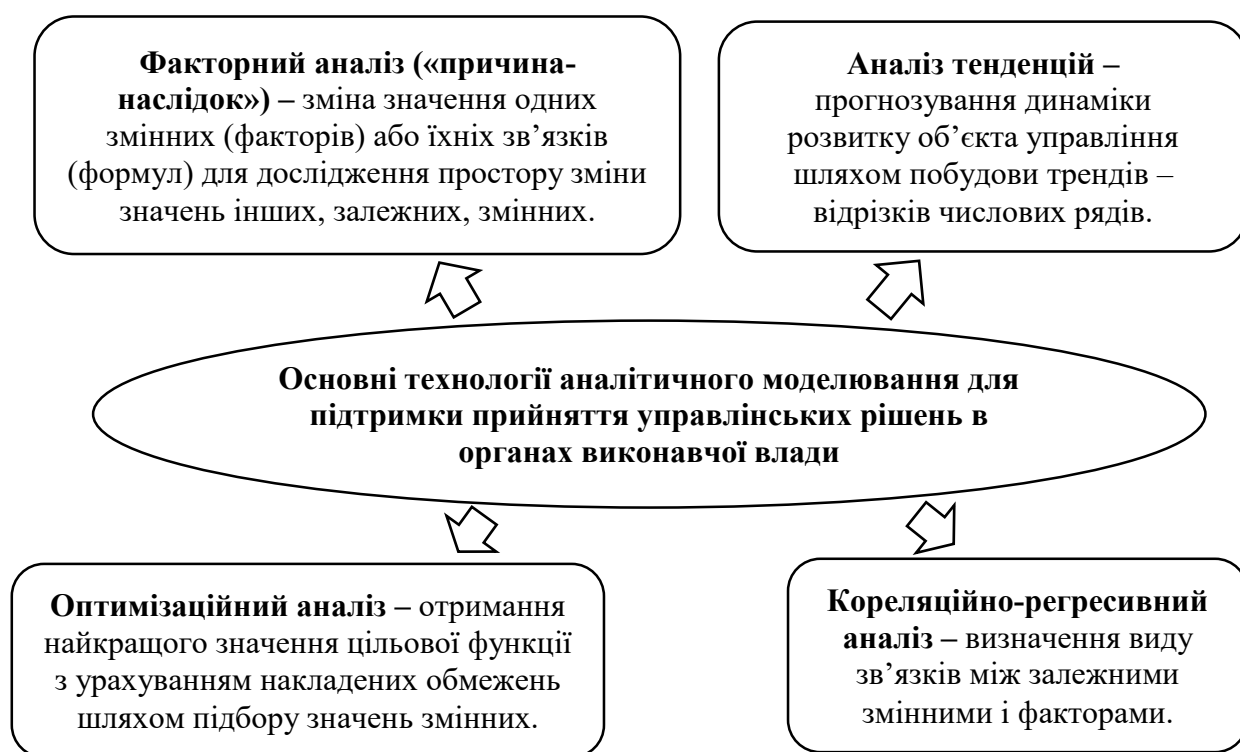


Рис. 3.5. Основні технології аналітичного моделювання для підтримки прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади*

Примітка. *Систематизовано автором на основі [25]

Різноманіття нових інструментів (методи штучного інтелекту, системи інтелектуального аналізу даних, оперативна аналітична обробка – OLAP і

технології (World Wide Web, Інтернет, інтернет-мережі) здатне розширити можливості СППР і змінити форми розвитку.

У ході дослідження було виділено основні технології аналітичного моделювання для підтримки прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади (рис. 3.5).

Таким чином, автоматизація розробки управлінського рішення в органах виконавчої влади являє собою комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації управлінців, які відповідають за прийняття рішень. Для вибору найкращого управлінського рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців. Розглянуто можливості використання різноманітних методів щодо прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади, а саме: метод Дельфі, метод вагових коефіцієнтів, метод парних порівнянь (парного сортування), метод сценаріїв, метод дерева рішень та прогнозний метод. Встановлено, що існують чотири основні сучасні методи прийняття управлінських рішень, які варто використовувати в органах виконавчої влади та які передбачають різні підходи до аналізу рішень і вибору наявних альтернатив: метод зіставлення витрат і вигод, метод зіставлення переваг і недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод. Розроблена комплексна система модельно-типового прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади та механізм прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади на основі результатів аналізу.

У ході дослідження встановлено, що розробка ефективних управлінських рішень в органах виконавчої влади потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність

інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування. Розроблено загальну структуру системи автоматизації управлінських рішень в органах виконавчої влади, яка представляє собою комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних. Основою інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень є інформаційні системи. Наведено загальні вимоги, які мають задовольнити пакети прикладних програм при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади та основні технології аналітичного моделювання для підтримки прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління. Е вузькому розумінні прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, в той час як у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації. Розглянуто чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

2. У ході дослідження встановлено, що на основі теорій прийняття управлінських рішень виділяють класичну, поведінкову та ірраціональну модель прийняття рішень. Процес прийняття управлінських рішень має обов'язкові основні складові: проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення; цілі, яких потрібно досягти; набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив. Наведено основні ознаки та вимоги, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади.

3. Охарактеризовано нормативно-правову базу органів виконавчої влади. Встановлено, що основне призначення нормативно-правової бази полягає у створенні правової основи управління, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відмінюють правові відносини. Розглянуто основні завдання нормативно-правової бази формування управлінських рішень органів виконавчої влади та перелік етапів, які містить процедура формування нормативно-правової бази. Основою нормативно-правової бази є річні плани роботи органу виконавчої влади.

4. У ході дослідження виокремлено основні ознаки органу виконавчої влади. Згідно з конституційно-правовою моделлю в Україні функціонує три рівні органів виконавчої влади – вищі (Кабінет Міністрів України), центральні (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, центральні органи

виконавчої влади зі спеціальним статусом) та місцеві (обласні державні адміністрації, державні адміністрації міста Києва і Севастополя, районні державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації).

5. На основі проведеного дослідження розглянуто процес прийняття управлінських рішень в Національному агентстві України з питань державної служби. Наведено основні завдання, які покладено на Національне агентство України з питань державної служби. Встановлено, що крім прийняття управлінських рішень, які покладаються на голову НАДС та заступників, також відповідальність за прийняття управлінських рішень в межах своїх компетенцій покладаються на генеральні департаменти, департаменти, управління, відділи, сектори та головних спеціалістів, які наявні у структурі НАДС.

6. Встановлено, що оцінювання є обов'язковою процедурою для всіх осіб, які обіймають посади державної служби, включаючи державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану, тобто без проходження конкурсу на зайняття посад державної служби. Процедура проведення оцінювання передбачає єдині підходи і умови для всіх її учасників. Для забезпечення постійної методичної підтримки учасників процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і забезпечення належного проведення кожного етапу такого оцінювання Національним агентством України з питань державної служби розроблено низку методичних рекомендацій.

7. Розглянуто можливості використання різноманітних методів щодо прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади, а саме: метод Дельфі, метод вагових коефіцієнтів, метод парних порівнянь (парного сортування), метод сценаріїв, метод дерева рішень та прогнозний метод. Встановлено, що існують чотири основні сучасні методи прийняття управлінських рішень, які варто використовувати в органах виконавчої влади та які передбачають різні підходи до аналізу рішень і вибору наявних альтернатив: метод зіставлення витрат і вигод, метод зіставлення переваг і недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод. Розроблена комплексна система

модельно-типового прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади та механізм прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади на основі результатів аналізу.

8. У ході дослідження встановлено, що розробка ефективних управлінських рішень в органах виконавчої влади потребує застосування сучасних інформаційних технологій. Розроблено загальну структуру системи автоматизації управлінських рішень в органах виконавчої влади, яка представляє собою комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних. Наведено загальні вимоги, які мають задовольнити пакети прикладних програм при прийнятті управлінських рішень в органах виконавчої влади та основні технології аналітичного моделювання для підтримки прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/f4d1c7e5-140c-4605-b812-15a61356a2a7>.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
5. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. Вип. 4. 2019. С. 3–6.
6. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98.
7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
8. Васильківська В. В. Оцінювання державних службовців: особливості факторів, що впливають на результат. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 3 (28). Т. 2. С. 30–33.
9. Войтик О. Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1(31). С. 63–74.

10. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
11. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1 (42). С. 57–63. URL: http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2017/statji_n_142_2017/10.pdf.
12. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
13. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2018. 123 с.
14. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 08.10.2024).
15. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
16. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20.
17. Дорош І. М., Дорош О. І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf (дата звернення 02.10.2024).
18. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 94–98.
19. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого

самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (дата звернення: 12.10.2024).

20. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2015. 280 с.

21. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

22. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12 (288-289). С. 147–153.

23. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. *Актуальні проблеми державної служби*. 2021. № 3 (84). С. 202–205.

24. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ : А.С.К., 2011. Вип. 30. С. 168–174. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30%281%29.pdf>.

25. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72.

26. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.10.2024).

27. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.10.2024).

28. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

29. Лашук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських

рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117.

30. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149–154.

31. Мартиненко В. Ф. Розроблення, ухвалення й реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf (дата звернення 12.10.2024).

32. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 39–44.

33. Національне агентство з питань державної служби України : державний сайт України. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 28.09.2024).

34. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2022. 272 с.

35. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194–198.

36. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф., 16 жовтня 2018 р. Вінниця. 2018. С. 256–264.

37. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

38. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18–25. URL:

<https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-1-18-25>.

39. Про визначення результатів виконання завдань у 2023 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2023 р. № 953-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230953?from=legislation&hide=true> (дата звернення: 12.10.2024).

40. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

41. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 12.10.2024).

42. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

43. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

44. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2023 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12. 2022 р. № 1116- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

45. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «А», та їх перегляду : наказ Національного агентства України з питань державної служби

від 10.11.2023 р. № 181-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 р. № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.09.2023 р. № 156-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-rezultativ-vykonannia-zavdan-derzhavnymy-sluzhbovtsiamy-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-ta-zatverdzh> (дата звернення: 12.10.2024).

48. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 28.09.2023 р. № 155-23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0155859-23#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

49. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (дата звернення: 12.10.2024).

50. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2024).

51. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 05.10.2024).

52. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

53. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

54. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2023 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12. 2022 р. № 1117-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

55. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#n13> (дата звернення: 05.10.2024).

56. Про затвердження Типового положення про службу управління

персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

57. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

58. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

59. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

60. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

61. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.10.2024).

62. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).

63. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

64. Публічна служба : навчальний посібник / С. М. Серьогін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

65. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.

66. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних

службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби (рішення від 22 серпня 2023 року). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення: 08.10.2024).

67. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні : монографія. Київ : Фенікс, 2005. 320 с.

68. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17–21.

69. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73–77.

70. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31.07.2019 р. № 71-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi> (дата звернення: 15.10.2024).

71. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 22.10.2020 р. № 122-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/SLUGBOVCJAM/roziasnennia/122-rz.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

72. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2019 р. № 81-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 15.10.2024).

73. Щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 10.06.2022 р. № 154-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-monitoringu-vikonannya-derzhavnimi-sluzhbovcyami-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 15.10.2024).

74. Щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 06.10.2022 р. № 160-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diyalnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-pryznachenikh-na-posady-u-period-dii-voiennoho-stanu-bez-provedennia-konkursu-na-zainiattia-posad-derzhavnoi-sl> (дата звернення: 15.10.2024).

75. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу» : роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 15.09.2020 р. № 118-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu> (дата звернення: 15.10.2024).

76. Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V., Tsutskiridze M., Ageieva I., Nikoliuk O. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. Vol. 8. Issue 9. P. 66–69. URL: <https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/11672>.