

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень (на прикладі Новоушицької селищної громади, смт. Нова Ушиця Хмельницької області)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Назва

Шифр ДРПУА. \_\_\_\_\_ ПЗ

Виконав студентка 4 курсу, група ПУА-19-1 \_\_\_\_\_ Оксана РЕУС  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к. е. н., доцент \_\_\_\_\_ Олена ГЕЙДАРОВА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА \_\_\_\_\_ Олена КОСПЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

шифр і назва

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

ТЮРИНА Н. М.

“\_\_” \_\_ 2023р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Реус Оксани Сергіївни

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. технології прийняття управлінських рішень (на прикладі Вдосконалення Новоушицької селищної громади, смт. Нова Ушиця Хмельницької області)

2. роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

Керівник  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.03.2023 р. № 5

3. трок подання студентом роботи на кафедру

4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень. 2. Аналіз прийняття управлінських рішень новоушицької селищної громади. 3. Підвищення якості та ефективності управлінських рішень.

Підвищення якості та ефективності управлінських рішень.

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Схема процесу управління (загальна), 2. Блок-схема підготовки та прийняття рішення, 3. Інтуїтивна технологія прийняття управлінських рішень, 4. Етапи раціональної технології прийняття управлінського рішення, 5. Основні моделі прийняття управлінських рішень, 6. SWOT-аналіз об'єднаної територіальної громади смт. Нова Ушиця, 7. Заходи щодо прокращення удосконалення організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді, 8. Заходи з впровадження інноваційних технологій при прийнятті управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді, 9. Заходи щодо інформатизації процесу прийняття управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді

С

## 7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

8.

Дата видачі завдання

2023р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	Травень 2023 р.	виконано
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2023 р.	виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2023 р.	виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	
12.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
13.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	Травень 2023 р.	виконано
14.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р.	виконано
15.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
16.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ Оксана РЕУС  
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Олена ГЕЙДАРОВА  
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Реус О.С. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень (на прикладі Новоушицької селищної громади, смт.Нова Ушиця Хмельницької області). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри кафедри МА Гейдарова О.В. Дипломна робота бакалавра: 46 с., 4 рисунки, 9 таблиць, 26 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

У дипломній роботі бакалавра розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади управління процесом прийняття управлінських рішень. Описано трактування управлінських рішень, а також досліджено методичний інструментарій процесу прийняття рішень.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано технологію прийняття управлінських рішень у Новоушицькій селищній громаді та оцінено ефективність управлінської діяльності підприємства.

Сформовано пакет рекомендацій, які нададуть можливість сформувати ефективну систему прийняття рішень Новоушицької селищної громади: удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
1.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень	9
1.2 Технологія прийняття управлінських рішень	13
1.3 Моделі і методи прийняття управлінських рішень на підприємстві	19
2 АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НОВОУШИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ	24
2.1 Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень Новоушицької селищної громади	24
2.2 Аналіз технологій формування управлінських рішень в Новоушицькій селищній громаді	26
3 ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МУНІЦИПАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НОВОУШИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ	28
3.1 Удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень	28
3.2 Впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень	31
3.3 Інформатизація процесу формування управлінських рішень Новоушицької селищної громади як складова підвищення ефективності	35
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	44

## ВСТУП

В державі із розвиненою системою органів державної влади і місцевого самоврядування публічне управління та адміністрування являється багатоаспектним та складним явищем. В цілому, публічне управління та адміністрування націлене на управління і сферами всього суспільства так і на місцеве самоуправління та саморозвиток відповідно до потреб громадян. Система публічного управління є відкритою соціальною системою, яка прагне до рівноважного стану, але не перебуває в ньому.

Загальними особливостями системи публічного управління та адміністрування служать її масштабність, складність, монополія на законодавчу та нормативно-правову діяльність, різноманіття управлінських процесів в органах влади та управління.

Управлінські рішення, які приймаються в публічному адмініструванні досить складні і різноманітні, що ускладнює процес їх прийняття. Саме прийняття рішень являється основою управлінської діяльності взагалі і в публічному адмініструванні зокрема.

По причині того, що публічне управління є складним соціально-економічним процесом, прийняття рішень у його сфері потребує багато зусиль і часу на збір та обробку інформації, адже помилки можуть призвести до соціальної нестабільності і непередбачуваних наслідків як у майбутньому, так і в близькому віддаленому. Рішення, які приймаються на рівні держави і стосуються всього суспільства або найважливіших його сфер, можуть регулювати поведінку всіх основних соціальних груп і окремих громадян, повинні мати високу якість, адже помилки можуть призвести навіть до краху державного устрою країни.

Сьогодні державне управління є галуззю знань в Україні, яка стрімко та динамічно розвивається. Розвиток публічного управління є актуальним науково-практичним завданням, пов'язаним з макроекономічними

процесами, що відбуваються в Україні та світі. Публічне управління базується на понятті "управління" і неможливе без прийняття управлінських рішень.

Питання, пов'язані із процесом прийняття управлінських рішень у сфері державного управління, розглядаються у низці праць таких науковців, як: К. Колесникова, В. Колпаков, К. Бондаренко, І. Голосніченко, М. Карпа, В. Пилипишин, Н. Філіпова, В. Фелік, О. Харитонова та ін.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Новоушицької селищної громади, смт. Нова Ушиця Хмельницької області

Предмет дослідження — механізм формування управлінських рішень в Новоушицькій селищній громаді, смт. Нова Ушиця Хмельницької області.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і вироблення практичних пропозицій відносно підвищення ефективності процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних пропозицій щодо підвищення ефективності процесів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

Для цього необхідно поставити та вирішити низку завдань:

-Визначити сутність механізмів прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;

-дослідити нормативно-правову базу прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;

-узагальнити зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади;

-охарактеризувати організаційне забезпечення формування управлінських рішень в органах виконавчої влади, що досліджуються;

-проаналізувати технології прийняття управлінських рішень в досліджуваних органах виконавчої влади;

-оцінити ресурсне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в досліджуваних органах виконавчої влади;

-запропонувати шляхи вдосконалення організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

-розробити механізми впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень;

-обґрунтувати рекомендації щодо інформатизації процесів прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження кваліфікаційної роботи є узагальнення результатів фундаментальних і прикладних досліджень у галузі державного управління, концептуальні засади теорії прийняття управлінських рішень та дослідження провідних науковців із зазначеної проблематики. Основними науковими результатами дослідження є: системний підхід до визначення сутності державного управління як виду соціальної діяльності; методи аналізу та синтезу при дослідженні теоретичних підходів до побудови технологій прийняття та реалізації управлінських рішень; порівняльного аналізу при вивченні сучасних практик прийняття управлінських рішень в адміністративній системі та отриманих на основі використання аналогій, методи узагальнення та системного підходу до визначення перспектив удосконалення управлінських технологій тощо.

Практичне значення кваліфікаційної роботи є можливість врахування отриманих результатів та рекомендацій щодо методів прийняття управлінських рішень у роботі органів державного управління, органів місцевого самоврядування та громадських організацій, а також у навчальних закладах, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і літератури.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## 1.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень

Кожна організація ставить перед собою певні цілі у своїй діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише в результаті управлінської діяльності, яка розробляється та послідовно впроваджується в організації. Плануючи діяльність організації, менеджери визначають цілі, способи їх досягнення та ресурси, необхідні для цього. Прийняття управлінських рішень можна розуміти як процес їх формулювання та вибору.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління(організацією) способу дій, спрямованого на вирішення конкретної управлінської проблеми. Основною метою прийняття управлінських рішень є здійснення координуючого впливу на об'єкти управління(системи) для досягнення цілей організації.

Прийняття управлінських рішень формує напрямок діяльності організації та окремих працівників і є найважливішим процесом управлінської діяльності. Завдання прийняття управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії та досвіду [7].

Воно також передбачає високий рівень відповідальності, оскільки необхідно забезпечити ефективне та скоординоване функціонування всієї організаційної структури для реалізації прийнятих рішень.

Управління передбачає наявність суб'єкта управління та об'єкта управління, між якими існують певні відносини (рисунки 1.1).

Управлінські рішення приймаються не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління, тобто керівником організації чи структурного

підрозділу, або колегіальним органом (наприклад, наглядовою радою, правлінням, радою директорів).

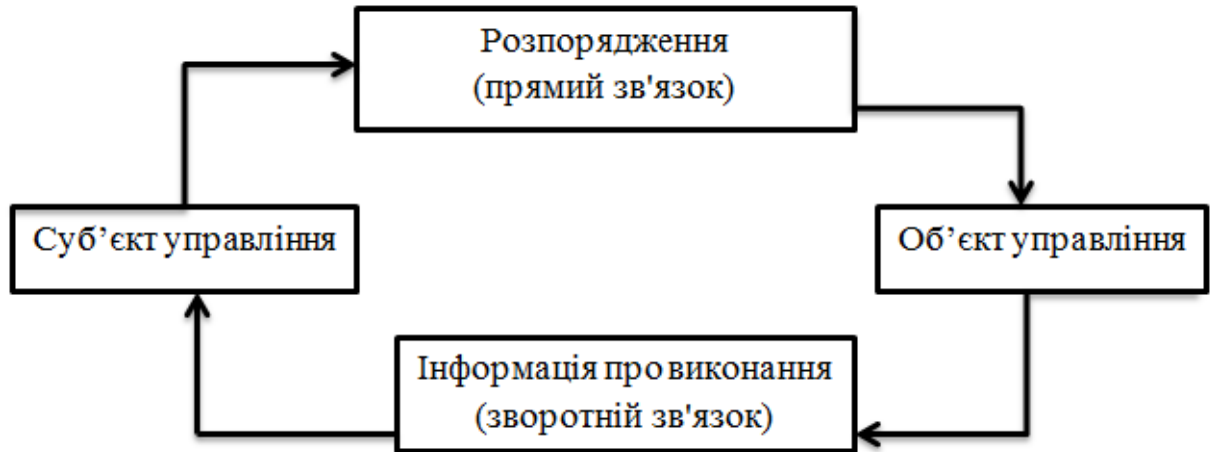


Рисунок 1.1 – Схема процесу управління(загальна)

Канали прямого зв'язку використовуються для передачі розпоряджень або команд об'єктам управління для їх виконання, тоді як канали зворотного зв'язку використовуються для контролю за їх виконанням.

Оскільки рішення є основним продуктом роботи управлінця, прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої управлінської функції. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень має вирішальне значення для глибшого розуміння загального процесу управління.

Поняття "прийняття управлінських рішень" слід відрізнити від поняття "прийняття рішень" взагалі. Люди приймають багато рішень протягом свого життя – на виробництві, при купівлі товарів, в особистих стосунках тощо – але не всі вони є управлінськими рішеннями.

Управлінські рішення характеризуються наступними ознаками [5]:

- 1) Цілі (управлінські суб'єкти приймають рішення для вирішення конкретних організаційних проблем, а не для задоволення власних потреб);
- 2) Результати (рішення, прийняті управлінцями, мають значний вплив на стан об'єкта управління);

3) Розподіл ролей (в організаціях існує певний розподіл праці. Одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, а інші – реалізацією прийнятих рішень);

4) Професіоналізм (щоб приймати рішення в організації, управлінці повинні мати відповідні знання, навички та досвід).

Прийняття оптимальних управлінських рішень можливе в результаті ретельного аналізу процесів і проблем у виробництві, економіці, збуті, фінансах та інших видах діяльності, орієнтуючись на інтереси і стратегічні цілі організації. Не менш важливо враховувати фактори, пов'язані з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та досягненням оптимального прибутку.

Існує багато видів управлінських рішень, які можна класифікувати за кількома основними критеріями [4]:

1. Сфера застосування:

-Загальні рішення – стосуються організації в цілому;

-Часткові рішення – стосуються окремих секторів, служб, суб'єктів тощо.

2. За тривалістю дії:

-Довгострокові рішення – впроваджуються протягом тривалого періоду часу (більше одного року).

Відповідно до існуючих рішень – впроваджуються в короткостроковій перспективі для забезпечення поточної діяльності організації;

Відповідно до рівня рішення: Існуючі рішення-впроваджуються в короткостроковій перспективі для забезпечення поточної діяльності організації.

3. За рівнем прийняття рішень:

-Прийняття рішень на найвищому(організаційному) рівні;

-Прийняття рішень на середньому (управлінському) рівні;

-Прийняття рішень на нижчому (технічному) рівні управління.

4. Специфіка завдання, яке вирішує організація:

-Організаційне програмоване прийняття рішень – характеризується невеликою кількістю варіантів або одним варіантом, регулярно виконується в стандартних ситуаціях;

-Неорганізаційне запрограмоване прийняття рішень – викликається новими факторами або ситуаціями;

-Компромісні рішення – приймаються для збалансування протиріч.

#### 5. Через обґрунтування:

-Інтуїтивне прийняття рішень – ґрунтується на відчутті керівника щодо правильності вибору; його обґрунтованість та оптимальність залежать від особистих якостей керівника;

-Судження (думка, оцінка, висновок) – передумовами є знання, досвід, стажі, кваліфікація. Раціональні рішення ґрунтуються на особистих якостях керівника та нанауково-обґрунтованих аналітичних процесах.

#### 6. Через прийняття рішень:

-Індивідуальне прийняття рішень;

-Консультативне прийняття рішень – готується групою експертів і здійснюється відповідною управлінською групою;

-Колективне прийняття рішень – рішення приймається загальними зборами відповідного колективу.

#### 7. За гендерною ознакою:

-Економічні рішення;

-Технічні рішення;

-Соціально-психологічні рішення;

-Адміністративні рішення.

Ефективне прийняття адміністративних рішень вимагає таких умов, як повноваження, дозвіл, мандат, завдання, компетенція та відповідальність.

Повноваження щодо прийняття рішень визначають сферу діяльності конкретного керівника у прийнятті відповідних рішень. Всі керівники мають певні повноваження щодо прийняття рішень, але кожен керівник або кожна

група керівників може приймати лише певні рішення. Загальні повноваження щодо прийняття рішень мають лише лінійні керівники.

Повноваження встановлюють межі між групами менеджерів у процесі прийняття рішень. Наприклад, директор заводу, згідно з посадовими обов'язками, не може приймати рішення, які може приймати лише керівник установи.

Примус – це здатність об'єктивно визнавати необхідність прийняття рішень відповідно до поточної ситуації. Вона вимагає від менеджерів приймати рішення, які є неминучими за даних обставин.

Компетентність характеризує здатність керівника приймати адекватні, кваліфіковані та обґрунтовані рішення.

Відповідальність – це зобов'язання брати на себе відповідальність за певну ділянку роботи, роботу або поведінку і вказує на те, які санкції будуть застосовані до управлінця в разі прийняття неправильного рішення.

## 1.2 Технологія прийняття управлінських рішень

Кожне управлінське рішення має свої специфічні наслідки, а метою управлінської діяльності є пошук форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які можуть сприяти досягненню оптимальних результатів за певних умов та обставин.

Технології розробки, прийняття та реалізації рішень і процедур, якими є логічні, аналітичні, інформаційно-аналітичні, розрахункові та інші завдання, повинні передбачати чітку послідовність їх виконання. При розробці управлінських процедур встановлюється порядок виконання конкретних завдань, пов'язаних зі збором, транспортуванням, зберіганням, обробкою, аналізом і наданням інформації структурним підрозділам і

окремим робочим місцям, а також дії, що впливають з необхідності вирішення управлінських завдань.

Таким чином, технологія прийняття управлінських рішень повинна охоплювати наступні етапи [19]:

1) Підготовчий етап – дослідження, збір, обробка, визначення та формулювання проблеми, яку необхідно вирішити, а також економічний аналіз ситуації на амікро- та макрорівнях.

2) Етап прийняття рішення – розробка та оцінка альтернатив, вибір критеріїв для прийняття оптимального рішення, вибір та прийняття найкращого рішення.

3) Етап реалізації - розробка інструментів для конкретизації та доведення рішення до виконавця, управління процесом реалізації, внесення необхідних коректив та оцінка результатів, досягнутих у ході виконання рішення.

Процес підготовки та реалізації управлінського рішення можна представити у вигляді блок-схеми (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Блок-схема підготовки і прийняття рішення

У найпростішому випадку, після визначення проблеми та виявлення факторів, що призводять до її виникнення, формулюються рішення в рамках наявних ресурсних або організаційних обмежень та обирається найкраще рішення, тобто рішення, яке відповідає критеріям, встановленим для вирішення проблеми. Кількість варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, залежить від ряду факторів, включаючи ресурси, час і наявність інформації, необхідної для обґрунтування рішення. У більшості випадків через обмеженість у часі найкращим рішенням є перше, яке спадає на думку, а те, яке здатне вирішити проблему. У цьому випадку пошук і аналіз інформації припиняється.

Невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень є оцінка дій, здійснених на різних його етапах. На етапі діагностики проблеми

– це оцінка меж, обсягу і масштабів проблеми; на етапі обґрунтування - оцінка різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми; на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних результатів від їх реалізації. Для цього використовуються критерії.

У теорії менеджменту виділяють два основні методи прийняття управлінських рішень:

- Інтуїтивний;
- Раціональний.

Інтуїтивний метод прийняття управлінських рішень ґрунтується на досвіді особи, яка приймає рішення. Основні етапи цього методу показані на рисунку 1.3.

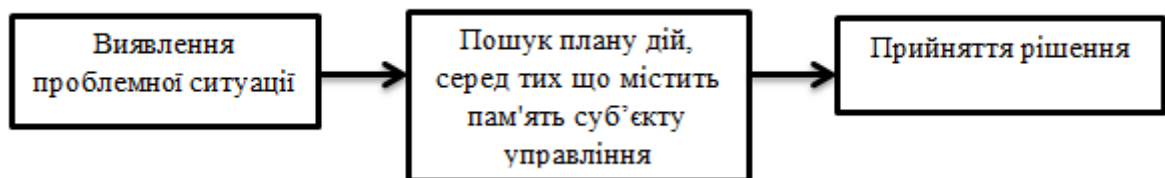


Рисунок 1.3 – Інтуїтивна технологія прийняття управлінського рішення

Перевагою цього методу є швидкість процесу прийняття управлінських рішень. Недоліком – висока ймовірність помилок за відсутності аналогічного досвіду. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень базується на аналізі та виборі альтернатив. Основні етапи цієї технології показані на рисунку 1.4.

Кожен етап раціональної технології реалізується через відповідну ланку.

Етап 1: Ідентифікація проблемної ситуації передбачає визнання проблеми та пов'язано із нею необхідності впровадження змін:

- Недосягнення організаційних цілей;
- Поява потенційних можливостей (загроз) у зовнішньому бізнес-середовищі.

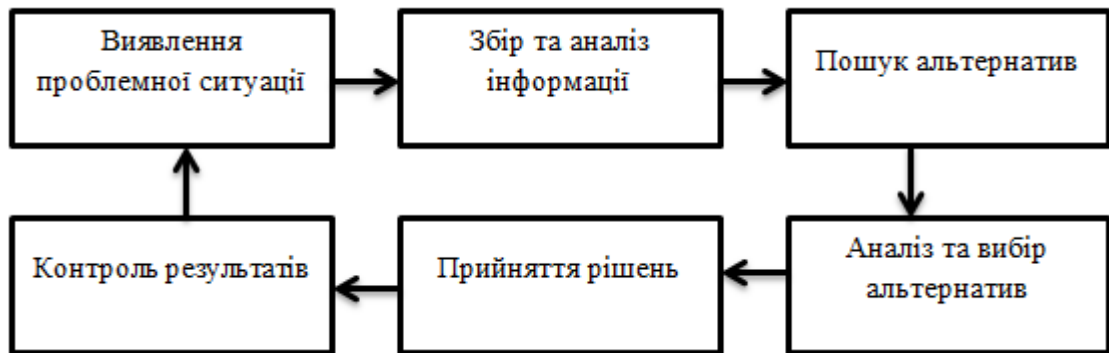


Рисунок 1.4– Етапи раціональної технології прийняття управлінського рішення [1]

Етап 2. Збір та аналіз інформації. Ця фаза включає в себе:

- Збір інформації;
- Аналіз інформації;
- Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень.

Під час пошуку альтернатив формулюється перелік усіх можливих варіантів, які можуть бути ефективним вирішенням проблеми. В управлінській практиці управлінці обмежують кількість альтернатив, які підлягають подальшому аналізу. Обмеження встановлює критерії відбору альтернатив, які можна розділити на наступні категорії:

- Зовнішні (наприклад, юридичні, технічні обмеження);
- Внутрішні (організаційні ресурси, морально-етичні міркування).

Етап 4. Аналіз та вибір альтернатив. При аналізі альтернатив важливо визначити ймовірність реалізації кожного варіанту управлінського рішення.

Основні етапи аналізу наступні:

- Підготовка програми економічного аналізу;
- Відбір і розрахунок показників;
- Обробка результатів аналізу показників;
- Узагальнення результатів аналізу.

Етап 5. Прийняття рішення включає наступні завдання:

- Вибір найкращого варіанту;

- Обговорення проекту реалізації рішення відповідно до обраного варіанту;
- Затвердження рішення;
- Документальне оформлення рішення (наприклад, накази, інструкції, робочі плани).

Етап 6. Управління результатами передбачає виявлення відхилень та внесення коректив для реалізації управлінського рішення.

Не менш важливим, ніж управлінське рішення, є його реалізація. Поки рішення не виконується, воно не є рішенням, а лише добрим наміром. Для того, щоб забезпечити виконання рішення, необхідно виконати багато організаційної роботи.

Впровадження бізнес-рішень вимагає певного періоду часу, протягом якого можуть відбутися значні зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі. Це може негативно вплинути на процес досягнення поставлених цілей. З іншого боку, проекти впровадження рішень схильні до певних помилок. Для того, щоб вони не мали значного впливу на кінцевий результат, процесом реалізації управлінських рішень необхідно керувати та вносити відповідні корективи. Незалежно від обставин, виконання судового рішення передбачає виконання певних завдань:

- 1) визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- 2) призначення одного або кількох відповідальних виконавців та доведення рішення до них, а за необхідності - до всього колективу;
- 3) видати інструкції виконавцям, роз'яснивши їхнє місце в загальному робочому процесі та визначивши їхні обов'язки і відповідальність;
- 4) раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати матеріально-технічну підтримку трудового процесу;
- 5) проведення інструктажів та роз'яснення цілей і завдань;
- 7) регулювання дій виконавців;
- 8) координує діяльність державних виконавців;

- 9) коригування раніше прийнятих рішень;
- 10) мотивація діяльності виконавця;
- 11) облік і контроль виконання.

Успішне управління процесом виконання рішень вимагає не тільки раціонального розподілу роботи між підлеглими, а й уміння мотивувати їх до виконання поставлених завдань та прояву ініціативи. В управлінні бажано використовувати будь-який зовнішній вплив на працівників для того, щоб вони не

Перебували під впливом офіційних інструкцій, а виконували потрібну дію, насамперед, виходячи з власної мотивації.

Наведена вище схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку і технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес набагато складніший, а час прийняття рішення може бути значно скорочений за рахунок паралельного виконання певних процедур. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від методів, які використовують управлінці в процесі виконання різного роду управлінських завдань.

### 1.3 Моделі і методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Процес прийняття рішень відбувається в кожній організації. Однак практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером та особливостями діяльності організації, її організаційною структурою та внутрішньою культурою. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень ґрунтується на використанні наукових методів і прийомів, масштабної системної орієнтації та моделей.

Утеорії менеджменту виділяють три основні моделі прийняття рішень (таблиця 1.1) [6]: Класична модель; Поведінкова модель; Ірраціональна модель.

Таблиця 1.1 – Основні моделі прийняття управлінських рішень[14]

Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична	Раціональність	Особа, яка приймає рішення, повинна: -мати повну інформацію про ситуацію прийняття рішення; -мати повне уявлення про всі можливі варіанти та їх наслідки; -Має раціональну систему пріоритетів у порядку важливості; -Завжди прагне максимізувати кінцевий результат.	Програмоване прийняття рішень Адекватність необхідної інформації
Поведінкова	Обмежена раціональність	Особа, яка приймає рішення, може бути - обмеженість або відсутність повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи; - не може або не прагне передбачити наслідки кожного варіанту.	Обмеженість і/або відсутність інформації
Ірраціональна	Досягнення задоволеності	Рішення приймаються без вивчення альтернатив	Вирішення принципово нових проблем, які важко вирішити. Вирішення проблем в умовах дефіциту часу. Достатня потужність для вивчення рішень

Класична модель базується на концепції "раціональності" у прийнятті рішень. Вона передбачає, що особа, яка приймає рішення, має бути абсолютно об'єктивною та раціональною, має чіткі цілі і всі дії в процесі прийняття рішення спрямовані на вибір найкращого варіанту.

Основними рисами класичної моделі є те, що особа, яка приймає рішення:

- 1) Має чітку мету для прийняття рішення;
- 2) Володіє повними знаннями про ситуацію прийняття рішення;
- 3) Має повну інформацію про можливі альтернативи та їх наслідки;
- 4) має раціональну систему ранжування пріоритетів відповідно до їх важливості;
- 5) Завжди прагне максимізувати результати діяльності організації.

Таким чином, класична модель передбачає, що умови прийняття рішень чітко визначені.

На практиці, однак, на процес прийняття рішень впливає велика кількість обмежуючих і суб'єктивних факторів. Поведінка за моделлю враховує всі ці фактори в процесі прийняття рішень.

Характеристики поведінкової моделі – особи, які приймають рішення:

- 1) Немає повної інформації про ситуацію прийняття рішення;
- 2) Відсутність повної інформації про всі можливі альтернативи;
- 3) Нездатність (або небажання) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Ірраціональна модель базується на припущенні, що рішення приймаються до того, як розглядаються альтернативи.

Ірраціональна модель зазвичай використовується, коли:

- а) при прийнятті радикально-нового і незвичного рішення, яке може бути складним для виконання;
- б) при вирішенні проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли службовець або група мають достатню владу для реалізації своїх рішень.

Методи прийняття рішень передбачають певний набір управлінських завдань і процедур. Існує багато виглядів формул, графіків та діаграм. Існують різні методи і прийоми економічного аналізу.

- а) Абсолютні, відносні та середні методи;
- б) Методи порівняння;
- в) Методи групування;
- г) Індексний метод;
- д) Балансові методи;
- е) Аналіз беззбитковості;
- є) Оціночний метод.

3) Інтуїтивний метод. Це сукупність логічних прийомів, методологічних правил дослідження, пошуку способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи мобілізують та інтегрують мислення, знання, мудрість, творчість та уяву людини. Їх можна застосовувати як індивідуально, так і в групах.

4. Методи побудови дерева рішень. Корисний для типових управлінських завдань, коли відомі умови застосування та передбачувані результати. Може охоплювати всі можливі варіанти вирішення проблеми. Має поєднуватися з експертним методом, оскільки вимагає, щоб деякі етапи оцінювалися експертами у відповідній галузі. Метод базується на моделі процесу і може бути диференційований відповідно до умов застосування.

5. Теоретичні та ігрові методи. Теоретичні та ігрові методи дозволяють спростити зовнішнє середовище. Вони включають, зокрема, теорію ігор, методи сценаріїв та моделі класної дошки.

#### 6. Методи активації:

До них відносяться: психологічна активація та підключення до нових інтелектуальних ресурсів.

До методів психологічної активації відносяться наступні:[13]

1) Методи конференції дей: засновані на стимуляції процесів мислення на свідомому рівні.

2) Методи мозкового штурму: засновані на стимуляції мислення на підсвідомому рівні;

3) Метод запитань і відповідей: полягає в попередньому складанні переліку запитань, відповіді на які дозволяють сформулювати новий підхід до вирішення поставленої проблеми;

4) Метод запитань і відповідей: заснований на методах прийняття управлінських рішень, а саме:

5) Метод вивчення проблеми (діагностика). Передбачає використання методів, які дозволяють достовірно і повно ідентифікувати проблему та виявити фактори, що призводять до виникнення проблеми. Ці методи базуються на історичних статистичних даних у певних сферах діяльності.

6) Методи економічного аналізу. Засновані на вивченні аналітичних залежностей, які визначають зв'язок між умовами та результатами вирішення проблеми і представлені у розробці нового підходу до вирішення проблеми.

7) Аналітичний метод: заснований на роботі менеджерів та експертів з набором аналітичних співвідношень. Вони визначають взаємозв'язок між умовами завдання та його результатами у вигляді формул, графіків або логічних залежностей. У діяльності організації існує багато типових залежностей, які мають об'єктивний характер. Ці методи базуються на теорії ймовірностей, теорії харківських процесів і теорії черг.

Тому управлінці повинні добре розуміти сильні і слабкі сторони різних методів прийняття.

Застосовувати структуровані методи прийняття рішень для їх вирішення, а також збагачувати свій арсенал, розробляючи власні методи.

## 2 АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НОВОУШИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ

### 2.1 Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень Новоушицькій селищній раді

Новоушицька селищна рада є органом місцевого самоврядування, розташованим у селищі Нова Ушиця. Вона відповідає за прийняття рішень та виконання адміністративних функцій на місцевому рівні з метою задоволення потреб та інтересів місцевого населення.

Новоушицька селищна рада складається з представників місцевого населення, обраних на місцевих виборах. До її повноважень належить прийняття рішень з питань розвитку інфраструктури селища, соціального захисту, охорони навколишнього середовища, регулювання земельних відносин, розвитку місцевої економіки та інших аспектів місцевого самоврядування.

Основними завданнями Новоушицької селищної ради є:

Здійснення нормо-творчої діяльності: прийняття рішень та регулювання питань місцевого значення відповідно до чинного законодавства.

Управління фінансами: складання та затвердження місцевих бюджетів, управління виконанням бюджету, розподіл фінансових ресурсів на розвиток населених пунктів.

Розвиток інфраструктури: планування та будівництво комунальних підприємств, доріг, шкіл, закладів охорони здоров'я, культурних центрів та інших необхідних об'єктів інфраструктури.

Соціальний захист: забезпечення соціального захисту населення, реалізація програм допомоги малозабезпеченим верствам населення, надання допомоги в медичній, освітній, культурній та інших соціальних сферах.

Регулювання земельних відносин: встановлення правил землекористування, видача дозволів на будівництво, реєстрація прав власності на землю та інші питання управління земельними ресурсами.

Економічний розвиток: сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, заохочення підприємництва та створення нових робочих місць.

Представництво інтересів громади: відстоювання інтересів місцевого населення перед органами влади та іншими організаціями, співпраця з громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Своєю діяльністю Новоушицька селищна району рада сприяє розвитку селища, підвищує якість життя місцевого населення та забезпечує ефективне функціонування суспільства.

## 2.2 Аналіз технологій формування управлінських рішень в Новоушицькій селищній громаді

Управлінські рішення, прийняті керівництвом, так чи інакше впливають на результати діяльності установи. Бажаний результат, звичайно, полягає в тому, щоб управлінські рішення позитивно впливали на діяльність виконавчого органу влади. Тому для того, щоб управлінські рішення були ефективними, необхідно ретельно проаналізувати механізми, за допомогою яких приймаються та реалізуються управлінські рішення, які характерні для поточної структури управління установою.

Управлінські рішення, що приймаються керівниками поселень, є свідомим вибором варіантів та альтернатив дій, спрямованих на зменшення

розриву між поточною ситуацією та бажаним майбутнім станом. Цей процес в роботі ради має кілька етапів, які неминуче включають такі елементи, як проблеми, цілі та шляхи їх вирішення.

Першим етапом цього процесу є усвідомлення необхідності прийняття рішень. Кожне нове рішення в адміністрації базується на попередньому рішенні, дія якого була відтермінована або відхилилася від першого обраного варіанту.

Після ідентифікації проблеми наступним етапом процесу є інтерпретація та формулювання проблеми. Для сільського голови інтерпретація проблеми – це визначення її змісту. У процесі аналізу проблема може бути інтерпретована як можливість, криза або звичайна проблема. Перший тип проблеми означає, що вона потребує вирішення; другий і третій типи проблем вимагають безпосереднього управлінського втручання для їх вирішення.

На практиці кількість проблем, які вважаються найбільш важливими, часто перевищує можливості голови вирішити їх за наявний час. У таких випадках пріоритет надається вирішенню проблем стратегічного характеру. Перший етап управлінського процесу завершується встановленням критеріїв успішного вирішення проблем. У Новоушицькій селищній раді етап прийняття управлінських рішень складається з розробки, оцінки та вибору рішень. Як тільки визначені обмежуючі фактори, голова селищної ради приймає остаточне рішення.

У процесі своєї повсякденної діяльності керівництво приймає різні рішення, які впливають на ефективність роботи селищної ради. Формалізація управлінських рішень розпорядником коштів включає встановлення процедур роботи, визначення необхідних ресурсів, призначення відповідальних осіб, встановлення термінів виконання, взаємодію між виконавцями, форми контролю та обліку результатів.

SWOT-аналіз об'єднаної територіальної громади смт.Нова Ушиця проводився з урахуванням поточного стану та тенденцій розвитку громади, а

також існуючих проблем в господарському комплексі та соціальній сфері. Крім того, для ідентифікації виявлених сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ОТГ було використано описову та аналітичну статистичну інформацію (соціально-економічний аналіз розвитку регіону за період 2021-2022рр.), результати соціологічних опитувань місцевих мешканців та підприємців, а також пропозиції, надані членами робочої групи з підготовки Стратегії розвитку Новоушицької селищної об'єднаної територіальної громади до 2023 року.

Таблиця 2.1 - SWOT – аналіз об'єднаної територіальної громади смт.Нова Ушиця

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Добре розвинена магістральна транспортна інфраструктура з важливими транзитними об'єктами.</li> <li>-Вигіднегеографічне розташування.</li> <li>-Наявність вільних земельних ділянок для ведення господарської діяльності в межах ОТГ.</li> <li>-Достатня забезпеченість послугами дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів.</li> <li>-Сприятливі кліматичні умови.</li> <li>-Екологічночистітериторії.</li> <li>-Наявність корисних копалин.</li> <li>-Наявністьводних об'єктів</li> <li>-Наявність важливих сільськогосподарських підприємств</li> <li>-Привабливість як туристичної дестинації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Високий рівень безробіття</li> <li>-Низька якість доріг</li> <li>-Низький рівень підприємницької освіти серед населення</li> <li>-Низький рівень прямих іноземних інвестицій</li> <li>-Низький рівень громадських робіт</li> <li>-Відсутність місць організованого відпочинку та активного дозвілля</li> <li>-Недостатнє фінансове та технічне забезпечення галузі охорони здоров'я</li> <li>-Брак кваліфікованих кадрів</li> <li>-Застаріла навчально-матеріальната технологічна база шкіл у приєднаних регіонах.</li> <li>-Недостатня кількість дитячих садків.</li> <li>-Низький рівень доходівмешканців регіонів.</li> <li>-Недостатнійрівеньволодіння іноземними мовами.</li> <li>-Апатія мешканців, низька культура дії.</li> <li>-Забрудненнялісів, забрудненняґрунтів.</li> </ul>

### 3 ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МУНІЦИПАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### 3.1 Удосконалення організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в публічному управлінні

Безпосередніми причинами розвитку організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в адміністративних установах є певні соціальні (в тому числі управлінські) проблеми. Вони переважно пов'язані з різноманітними ситуаціями, в яких фактичний стан керованої підсистеми відхиляється від запрограмованої, загалом, з будь-якими порушеннями в процесі формування управлінських рішень. При цьому, якщо відхилення і порушення не є випадковими (епізодичними), а досить частими і стійкими, їх можна вважати свідченням недосконалого організаційного забезпечення самої системи [5, с.45].

Для вдосконалення організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади можуть бути вжиті різні заходи:

1. Встановлення чітких процедур та стандартів формування управлінських рішень. Необхідно розробити методику оцінки ефективності рішень та критеріїв їх прийняття.

2. Впровадження системи моніторингу та аналізу даних для підтримки процесу прийняття рішень. Для цього можна використовувати інформаційні системи та програмні засоби збору, обробки та аналізу даних.

3. Розроблення системи звітності та контролю за виконанням управлінських рішень. Це допоможе забезпечити ефективне виконання рішень та вчасну корекцію негативних наслідків.

4. Залучення експертів з різних галузей для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Це можуть бути фахівці з економіки, права, технічних наук тощо.

5. Підвищення рівня кваліфікації керівників та співробітників органу виконавчої влади з питань управління та прийняття рішень. Для цього можна організувати тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації.

6. Розроблення програми управління змінами, яка дозволить ефективно впроваджувати нові підходи та методики у процес прийняття управлінських рішень.

7. Визначити мету і завдання. Необхідно визначити, які конкретні цілі повинен досягти орган виконавчої влади та які завдання потрібно виконати для досягнення цих цілей. Це допоможе уникнути надмірного витрачання часу та ресурсів на неважливі питання.

8. Створити ефективну комунікацію. Важливо встановити ефективний потік інформації між працівниками органу виконавчої влади, щоб кожен міг бути в курсі ситуації та приймати рішення на основі актуальної інформації.

9. Забезпечити доступ до інформації. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень потрібна доступна та достовірна інформація. Орган виконавчої влади повинен забезпечити необхідні ресурси для збору, аналізу та збереження інформації.

10. Використовувати сучасні технології. Сьогодні на ринку існує велика кількість інструментів для збору та аналізу даних, автоматизації бізнес-процесів, ведення документообігу тощо. Використання сучасних технологій допоможе значно спростити та прискорити процес прийняття управлінських рішень.

11. Розвивати професійні навички співробітників.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо покращення удосконалення організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3
Проведення аудиту організаційного забезпечення	Провести аналіз поточного стану організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у громаді, виявити слабкі місця, недоліки та проблеми	Завдяки отриманню об'єктивної оцінки стану організаційного забезпечення, можливо буде розробити основні шляхи щодо його розвитку та визначити пріоритетні напрямки для покращення
Проведення навчання та тренінгів для керівників	Впровадження системи постійного професійного розвитку для осіб, що приймають управлінські рішення у Новоушицькій територіальній громад, зокрема проведення навчання з удосконалення навичок аналізу даних, критичного мислення та стратегічного планування	Завдяки підвищенню рівня компетентності керівників, підвищитьч якість управлінських рішень, що вони приймають, що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на розвиток громади в цілому

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Впровадження системи управлінської звітності	Розробка та впровадження системи, що збирала б та систематизувала дані для процедури прийняття управлінських рішень	Забезпечення наявності актуальної та достовірної інформації, на яку б могли спиратись керівники при прийнятті управлінських рішень
Покращення системи моніторингу та контролю результатів прийняття управлінських рішень	Запровадження поточного контролю на всіх етапах розробки та впровадження управлінських рішень, розробка критеріїв його їх якості та ефективності	Завдяки системі контролінгу можна буде своєчасно виявити недоліки у виконанні управлінських рішень та своєчасно їх усунути

Впровадження цих кроків допоможе покращити організаційне забезпечення формування управлінських рішень в органі виконавчої влади.

### 3.2 Впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень

Впровадження інноваційних технологій – це організаційно-технічний та економічний процес впровадження нових технологій для залучення нових

управлінських ідей, створення нових видів продукції та послуг, підвищення їх якості та формування управлінських рішень в органах управління. Впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень в органах управління передбачає розробку нових напрямів діяльності, формування управлінських рішень для вирішення проблем у сфері управління та реорганізацію структури управління для забезпечення ефективності інновацій.

Впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень може значно поліпшити ефективність діяльності органу виконавчої влади. Нижче наведено декілька прикладів таких технологій:

1. Штучний інтелект (AI) - це технологія, що дозволяє комп'ютерам вчитися і адаптуватися до нової інформації. Управлінці можуть використовувати AI для аналізу великих обсягів даних та отримання рекомендацій для прийняття рішень.

2. Інтернет речей (IoT) - це технологія, що дозволяє об'єднувати фізичні пристрої з мережами та іншими пристроями для отримання додаткової інформації. Управлінці можуть використовувати IoT для моніторингу різних процесів та стеження за даними.

3. Блокчейн (Blockchain) - це технологія, що дозволяє створювати безпечні та надійні цифрові записи. Управлінці можуть використовувати Blockchain для зберігання даних про різні транзакції та інші важливі події.

4. Розумні контракти (Smart contracts) - це технологія, що дозволяє автоматизувати виконання угод між сторонами. Управлінці можуть використовувати розумні контракти для автоматизації різних процесів та зниження ризиків помилок.

Таблиця 3.2 – Заходи з впровадження інноваційних технологій при прийнятті управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3
Впровадження системи Big Data	Застосування інструментів збору, оброки та зберігання великих даних, використовуючи аналітичні інструменти та алгоритми машинного навчання	Завдяки більш точному та комплексному аналізу даних, з'явиться можливість виявити нові способи прийняття управлінських рішень, а також підвищиться рівень їх обґрунтованості
Впровадження «інтернету речей»	Впровадження мережі зв'язаних пристроїв, які збирають дані та передають їх в реальному часі, що дозволяє здійснювати моніторинг та контроль за процесами та ресурсами	Забезпечення постійного моніторингу важливих параметрів, автоматичне виявлення проблем та можливість оперативно реагувати, що підвищить ефективність рішень
Застосування штучного інтелекту для рутинних рішень	Впровадження системи штучного інтелекту, які здатні аналізувати дані, використовувати алгоритми машинного навчання та приймати автоматизовані рішення на основі отриманої інформації	Завдяки автоматизації прийняття рутинних рішень штучним інтелектом, керівники зможуть сконцентруватись на більш складних рішеннях, що потребують уваги

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Використання віртуальної та доповненої реальності	Впровадження використання VR та AR технологій для створення іммерсивних візуальних середовищ, що дозволять керівникам віртуально взаємодіяти з даними та симулювати ситуації перед прийняттям рішень	Завдяки впровадженню таких технологій, покращиться сприйняття та розуміння складних даних, що допоможе забезпечити можливість експериментування та тестування різних сценаріїв, покращить якість та обґрунтованість управлінських рішень у громаді
Впровадження блокчейн технологій	Впровадження блокчейн технології для забезпечення безпеки, недоступності даних, що пов'язані з управлінськими рішеннями, а також для підтвердження автентичності та недублювання документів та транзакцій	Завдяки високому рівню безпеки та конфіденційності, зменшиться ризик маніпуляції даними, підвищиться надійність та довіра до управлінських рішень, а також знизиться ризик корупційної діяльності, що забезпечить прийняття рішень не для особистої вигоди керівника, а на благо усієї громади

Впровадження цих технологій може допомогти управлінцям органу виконавчої влади приймати кращі та швидші рішення, зменшувати ризики помилок та підвищувати ефективність управління.

### 3.3 Інформатизація процесу формування в органі виконавчої влади як складова підвищення ефективності

Інформатизація процесів прийняття управлінських рішень в адміністративних органах є низькою, а документи циркулюють в електронній, а не паперовій формі. Про використання сучасних інформаційних систем все ще не йдеться. Інтерес до нового, до оволодіння надзвичайними можливостями сучасних інформаційних технологій дуже високий, але й психологічні бар'єри на шляху їх використання також високі, і одного бажання недостатньо для їх усунення [3, 10]. Для цього необхідно переглянути традиційні підходи і методи та набути нових навичок використання інформаційних технологій як сукупності знань і набору практичних прийомів, методів та інструментів, що підвищують компетентність вищого керівництва у формуванні управлінських рішень.

Інформатизацію процесів прийняття управлінських рішень в органах державного управління можна трактувати як основний шлях підвищення їх ефективності. Основним завданням є підвищення рівня прийняття управлінських рішень усіма можливими засобами, особливо на етапах формулювання управлінських цілей і завдань, оцінки проблемної ситуації, вироблення альтернатив, прийняття управлінських рішень, організації та контролю їх виконання. Однак на ранніх етапах інформатизації цей процес був спрямований насамперед на підвищення рівня прийняття управлінських рішень.

Якість збору, обробки та використання інформації зазнає докорінної трансформації у всіх методах і технологіях інформаційної підтримки формування управлінських рішень органами влади, аж до створення новітніх інформаційних систем типу "електронний уряд" та "електронні муніципалітети". Однак аналіз діяльності органів влади показує, що лиш 10-15% з них використовують можливості сучасних інформаційних технологій.

Інформаційні технології на разі відіграють лише допоміжну роль і тому в основному підтримують рутинні завдання, такі як підготовка довідок та стандартних довідок. Тому основним завданням інформатизації цього процесу є розробка інтерфейсу на доступній діловій мові, який би легко використовувався державними службовцями.

Інформатизація процесів прийняття управлінських рішень є одним із факторів, що визначає роль України в економічному розвитку та світовому суспільно-політичному розвитку. Наприклад, неможливо оцінити інвестиційні можливості держави без урахування якості інформаційних ресурсів та кваліфікації державних службовців, які приймають рішення.

Інформатизація процесів прийняття рішень в державних установах повинна відповідати наступним критеріям:

- 1) Стислість інформації – керівнику державної організації достатньо 5-10% загальних показників для оцінки рішень та їх наслідків;-
- 2) Гнучкість та доступність – керівники повинні мати можливість безпосередньо впливати на технологію інформаційної системи;
- 3) Цілісність – узгодженість між узагальненими показниками та детальними показниками, що використовуються при прийнятті управлінських рішень;
- 4) Дотримання формальної ієрархії – підготовка та затвердження проектів рішень на різних рівнях управління має ґрунтуватися на відповідному наборі показників. Це забезпечує максимальне стиснення даних та забезпечує чітке формулювання, зрозумілий шлях реалізації управлінських рішень та ефективний контроль за їх виконанням.

На практиці необхідно поступово впроваджувати проекти з інформатизації, не порушуючи нормального робочого ритму державних службовців, не створюючи кризових ситуацій та психологічного тиску. Поступова підготовка до інформатизації процесів прийняття рішень у виконавчій владі має здійснюватися чиновниками всіх рівнів. Таких проектів інформаційних систем в Україні достатньо.

Функції державного управління до початку інформатизації процесів прийняття рішень у виконавчій владі є такими:

- вироблення та прийняття управлінських рішень щодо правового забезпечення управління інформаційними ресурсами
- розробка та реалізація організаційних заходів щодо координації діяльності відомств, регіональних структур та недержавних органів у сфері створення та використання інформаційних ресурсів;
- впровадження фінансово-економічних методів організації діяльності, пов'язано із інституційним забезпеченням використання інформаційних ресурсів у правління;
- забезпечення державної реєстрації інформаційних ресурсів, створених у процесі діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та організацій різних форм власності;
- створення інформаційних ресурсів, що охоплюють інформацію про діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та державних підприємств, і забезпечення вільного доступу до них громадян та організацій (крім інформаційних ресурсів, віднесених до державної таємниці або інформації з обмеженим доступом);
- забезпечення інституційних, економічних, науково-технічних, виробничо-технічних умов для створення і застосування інформаційних технологій та інших елементів інформаційної інфраструктури для створення, розвитку та ефективного використання інформаційних ресурсів та оптимізації державної політики щодо сприяння доступу громадян до світових інформаційних ресурсів та глобальної інформаційної системи;

- запровадження ефективної системи захисту інформаційних ресурсів;
  - захист громадян та організацій від неправдивої та недостовірної інформації;
  - розроблення та впровадження ефективних правових, організаційних та економічних механізмів регулювання інформаційних ресурсів України (інформаційний ринок інформаційні технології, засоби обробки інформації, інформаційні послуги);
  - організація процесів міжнародного інформаційного бміну з метою забезпечення рівноправного і взаємовигідного використання інформаційних ресурсів;
  - реалізація єдиної державної політики щодо наукового забезпечення системи управління створенням, розвитком і використанням інформаційних ресурсів
  - кадрове, інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління інформаційними ресурсами
  - управління та контроль за дотриманням законодавства у сфері створення, розвитку, поширення і використання інформаційних ресурсів;
- Дослідники в галузі інформатизації, серед інших, виділяють такі виклики для держави у сфері інформатизації процесів прийняття управлінських рішень в органах управління:[9, с.27]:
- реалізація конституційного права громадян на інформацію та забезпечення умов, що гарантують задоволення їх інформаційних потреб;
  - створення необхідних умов для задоволення інформаційних потреб державних установ та організацій;
  - встановлення порядку створення та використання інформаційних ресурсів. Цей порядок має бути обов'язковим для всіх організацій, що мають інформаційні відносини в межах єдиного інформаційного простору;
  - інтеграція інформаційних ресурсів незалежно від відомчої належності або форми власності;

- забезпечення сумісності та взаємодії інформаційних систем на основі новітніх інформаційних технологій, міжнародних стандартів та українських систем класифікації та кодування інформації;

- визначення національних замовників, відповідальних за інформатизацію процесів прийняття управлінських рішень і ресурсів державного управління та ефективне функціонування в єдиному інформаційному просторі;

- визначення національних інституцій, відповідальних за ведення та управління окремими інформаційними ресурсами;

- створення ефективної системи сертифікації інформаційних технологій, продуктів і послуг та ліцензування інформаційної діяльності з метою забезпечення необхідної якості інформаційних ресурсів;

- підвищення інформаційної грамотності; сприяння та зміцнення інформаційних зв'язків між громадськими організаціями; зміцнення довіри; підвищення зацікавленості в колективних діях;

- забезпечення повноти, точності, достовірності та своєчасності інформації, що надається організаціям та громадянам незалежно від географічного розташування;

- забезпечення всебічного захисту інформаційних ресурсів та впровадження ефективних засобів і методів захисту інформації в єдиному інформаційному просторі України.

Державна політика у сфері інформатизації процесів прийняття управлінських рішень полягає у створенні умов для ефективного задоволення інформаційних потреб особи, суспільства та держави на основі забезпечення доступу до інформації та використання інформаційних ресурсів і технологій. Це передбачає створення, розвиток і підтримку національних інформаційних систем та інформаційно-комунікаційних мереж, забезпечення взаємодії в єдиному інформаційному просторі, а також створення і розвиток державних і муніципальних інформаційних систем для інформаційного забезпечення

громадян, організацій, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (у тому числі впровадження електронного документообігу).

Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень в Новоушицькій територіальній громаді має відбуватись поступово та містити ряд заходів, сутність і наслідки яких більш детально розглянуто у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи щодо інформатизації процесу прийняття управлінських рішень у Новоушицькій територіальній громаді

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Впровадження системи електронного документообігу	Розробка та впровадження системи електронного документообігу, яка дозволяє автоматизувати процес обміну та зберігання документів, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень	Зменшиться час та зусилля, що необхідні для оформлення документів, що супроводжують процес прийняття управлінських рішень у громаді
Розвиток комунікаційної системи	Покращення комунікації між різними структурами, що беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень в Новоушицькій громаді	Завдяки забезпеченню швидкого доступу до точної інформації, процес взаємодії у процесі прийняття управлінських рішень між різними суб'єктами суттєво поліпшиться. А зрозумілість задач підвищиться

Впровадження системи електронного документообігу	Розробка та впровадження системи електронного документообігу, яка дозволяє автоматизувати процес обміну та зберігання документів, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень	Зменшиться час та зусилля, що необхідні для оформлення документів, що супроводжують процес прийняття управлінських рішень у громаді
Запровадження системи «керування знаннями»	Розробка та впровадження системи «керування знаннями», яка дозволяє збирати, організувати та поширювати знання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, внутрішньо в територіальній громаді	Завдяки централізованому доступу до знань, підвищиться ефективність обміну досвідом та кращими практиками.

## ВИСНОВКИ

Тому прийняття управлінських рішень є дуже важливим процесом управлінської діяльності, оскільки воно формує напрямок розвитку організації та окремих працівників.

Завдання прийняття управлінських рішень вимагає від управлінців високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії та досвіду.

Оскільки до прийняття управлінських рішень висуваються певні вимоги, то успішне рішення має бути науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, обґрунтованим, оптимальним, своєчасним, комплексним і гнучким, добре задокументованим тощо.

Якість процесу прийняття рішень можна оцінити за тим, наскільки він відповідає вимогам науковості, відповідності меті, кількісної та якісної точності, законності, оптимальності, своєчасності, комплексності, гнучкості та повноти.

Безпосередніми причинами розвитку організаційної підтримки прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади є певні соціальні (в тому числі управлінські) проблеми. Вони в основному пов'язані з різного роду девіаціями, при яких фактичний стан керованої підсистеми відхиляється від запрограмованого, і взагалі з різного роду порушеннями в процесі формування управлінських рішень. При цьому, якщо відхилення і порушення не є випадковими (епізодичними), а досить частими і стійкими, їх можна розцінювати як свідчення дефектів в організаційному забезпеченні самої системи.

Державна політика в процесі інформатизації процесів прийняття управлінських рішень полягає у створенні умов для ефективного задоволення інформаційних потреб особи, суспільства та держави на основі забезпечення

доступу до інформації та використання інформаційних ресурсів і технологій. Це передбачає створення, розвиток і підтримку національних інформаційних систем та інформаційно-комунікаційних мереж, забезпечення взаємодії в єдиному інформаційному просторі, а також створення і розвиток державних і муніципальних інформаційних систем для інформаційного забезпечення громадян, організацій, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (у тому числі впровадження електронного документообігу).

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Авраменко О.О. Ділове спілкування: Навч. посіб. /О.О. Авраменко, Л.В. Яковенко, В.Я. Шийка //За наук. ред. О.О. Авраменко. – Івано-Франківськ, “Лілея-НВ”, 2015. – 160 с.
2. Актуальні проблеми управління закладами освіти: Колективна монографія /Н.В. Слюсаренко, В.В. Кузьменко, І.Я. Жорова, О.В. Рідкоус, О.В. Кохановська, О.І. Данилова //Ред.: В.В. Кузьменко, Н.В. Слюсаренко. – Херсон : КВНЗ “Херсон. акад. неперервн. Освіти”, 2017. – 235 с.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. Посібник:у 2 ч. Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
4. Державне управління : підручник : у 2 т. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін.; К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
5. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень щодо введення змін в системі вищої та середньої освіти / О.С. Ковальчук // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) за науковою редакцією С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 54–55.
6. Варій М.Й. Психологія: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] /М.Й. Варій. – [2-ге вид.]– К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.
7. Величко В.В. Конспект лекцій з дисципліни “Економіка підприємства” (для студентів всіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка) /В.В. Величко. – Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, 2018. – 184 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/158566928.pdf>.
8. Вимірювання – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Вимірювання>.

9. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. /О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [3-е изд.] – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
10. Волошин О.Ф. Моделі та методи прийняття рішень: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /О.Ф. Волошин, С.О. Мащенко. – [2-ге вид., перероб. та допов.] – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2010. – 336 с.
11. Георгіаді Н.Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства /Н.Г. Георгіаді, Р.Б. Вільгуцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>
12. Герасимчук З.В. Менеджмент. Конспект лекцій для студентів напряму підготовки “Туризм” денної та заочної форми навчання /З.В. Герасимчук. – Луцьк.: ЛНТУ, 2013. – 173 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.su/14\\_7659\\_sutnist-menedzhmentu-ta-upravlinnya.html](https://studopedia.su/14_7659_sutnist-menedzhmentu-ta-upravlinnya.html).
13. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
14. Горлачук В.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. /В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
15. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: Навч. посіб. /В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
16. Гура О.І. Психологія управління соціальною організацією: Навч. посіб. /О.І. Гура, Т.Є. Гура. – Запоріжжя: КПУ, 2013. – 168 с.
17. Дикань Н.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ /Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

18. Дружинин В.Н. Психология (для технических вузов) /В.Н. Дружинин. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.med24info.com/books/psihologiya-dlya-tehnicheskikh-vuzov](http://www.med24info.com/books/psihologiya-dlya-tehnicheskikh-vuzov).
19. Дудник І.М. Вступ до загальної теорії систем /І.М. Дудник. – Полтава, 2010. – 129 с.
20. Електронний журнал “Практика управління закладом освіти” – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edirshkoly.mcfr.ua/>
21. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія /Г.В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
22. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник /О.С. Іванілов. – [2-ге вид.] – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
23. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації /Н.Г. Калюжна //Вісник економічної науки України. – 2011. – №2. – С.51-54.
24. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття “управлінська технологія” /П.В. Книш. //Науковий вісник Академії муніципального управління [Серія “Управління”]. – Випуск 1. – 2014. – С. 255-264.
25. Колпаков В.К. Адміністративне право України: Навч. посіб. /В.К. Колпаков. – К.: Юрінком Інтер, 2004. – 544 с.
26. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: Навч. посіб. /Уклад.: Гошовська В.А. та ін. – Київ: К.І.С., 2016. – 130 с. – [Серія “Бібліотечка лідера місцевого самоврядування”].