

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління процесом прийняття управлінських рішень в органах публічної влади
(на прикладі Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей
та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації, м. Хмельницький)

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 Публічне управління та адміністрування
Назва

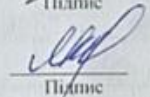
Шифр ДРПУА.020263.07.00.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група ПУА-20-1
Шифр


Підпис

Павло МАЙДАН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук
Науковий ступінь, звання


Підпис

Людмила КРИМЧАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст.викладач


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та
адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 02 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



“ 14 ” 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Майдана Павла Віталійовича

1. Тема роботи Управління процесом прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (на прикладі Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації, м. Хмельницький)

керівник роботи Кримчак Людмила Анатоліївна, к.е.н.. _____

Затверджена наказом ректора університету від “ 15 ” 02 2024 р. № 8 р. 30

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.06.2024 р.

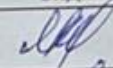
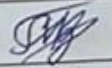
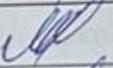
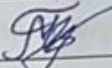
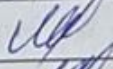
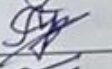

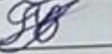
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. 2 Характеристика діяльності департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій хмельницької обласної державної адміністрації. 3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Визначення поняття «управлінське рішення». 2. Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління в процесі управління. 3. Трактування категорії «органи публічної влади» та «публічне адміністрування».

4. Структура Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій. 5. SWOT-аналіз Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації. 6. Напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади. 7. Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Кримчак Л.А.		
2. Дослідницько-аналітичний	Кримчак Л.А.		
3. Проектно-рекомендаційний	Кримчак Л.А.		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В.		

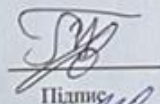
7. Дата видачі завдання

14.02.2014р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

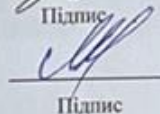
№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2014р	викон
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2014р	викон
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2014р	викон
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2014р	викон
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2014	викон
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2014р	викон
7.	Підготовка другого розділу	травень 2014	викон
8.	Підготовка третього розділу	червень 2014	викон
9.	Підготовка висновків	червень 2014р	викон
10.	Здача науковому керівнику	червень 2014р	викон
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2014р	викон
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2014р	викон
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2014р	викон
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2014р	викон
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2014р	викон
16.	Захист дипломної роботи	червень 2014р	викон

Студент


Підпис

Павло Майдан
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Людмила КРИМЧАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

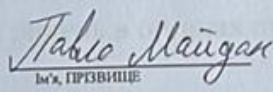
Майдан П.В. Управління процесом прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (на прикладі Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації, м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н Кримчак Л.А. Дипломна робота бакалавра: 47с., 3 рисунки, 4 таблиці, 22 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ДЕПАРТАМЕНТ, РОЗВИТОК, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ.

Досліджено теоретичні основи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади та основні методи, які використовуються в сучасному світі. Розглянуто фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Проаналізовано трактування категорії «органи публічної влади» та «публічне адміністрування». Розглянуто варіації трактувань терміну «розвиток». Окреслено особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Проведено аналіз діяльності Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації на основі ознайомлення з нормативною базою органу публічної влади. Досліджено основні функції Департаменту та які структури їй підпорядковані. Під час дослідження було виявлено основні проблеми та недоліки в процесі прийняття рішень. Запропоновано рекомендації, щодо поліпшення управлінських процесів, а саме застосування інноваційних технологій та підвищення кваліфікації спеціалістів. Проведено SWOT-аналіз для розкриття можливостей та ризиків діяльності Департаменту.


ПІДПИС


ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

« 10 » 06 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність, зміст та характеристика категорії «управлінські рішення»	8
1.2 Характеристика методів прийняття управлінських рішень	12
1.3 Особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КУЛЬТУРИ, НАЦІОНАЛЬНОСТЕЙ ТА РЕЛІГІЙ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	20
2.1 Загальний аналіз діяльності Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації	20
2.2 Дослідження методології прийняття управлінських рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації	25
2.3 Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації	28
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	31
3.1 Формування напрямків удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	31
3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	35
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	45

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в надзвичайно стрімкому розвитку управління процесом прийняття управлінських рішень, що щільно залежить від світового розвитку. Впровадження інновацій, перехід зі сталих ієрархічних на адаптивні структури, військовий стан, демографічні проблеми, глобальні зміни в суспільстві – це ще не весь перелік проблем, які безпосередньо впливають на управлінські рішення в публічній сфері.

В нашій державі, для досягнення ефективного управління в публічній сфері потрібні такі ж самі 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.

Значна частина праць вітчизняних та зарубіжних науковців присвячена дослідженню питання управління процесом прийняття управлінських рішень в органах управління, а саме : В. Баштанник, В. Бакуменко, М. Білинська, А. Гор, Ю. Ковбасюк, І. Мальковська, Д. Осборн, С. Серьогін, В. Колпаков, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, В. Трощинський, В. Чиркин та інші. Проте через нові глобальні зміни ці питання є малодослідженими. Також деякі вчені наголошують, що прийняття управлінських рішень – є управлінським мистецтвом, тому його весь час потрібно вдосконалювати. Отож дане завдання в нинішніх реаліях стає все більш актуальним.

Метою даної роботи є дослідження процесу та методів прийняття управлінських рішень, їх переваги та недоліки на прикладі Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації.

Основними завданнями дипломної роботи є:

— визначити сутність категорії «управлінські рішення»;

- розглянути теоретичні основи прийняття та реалізації управлінських рішень
- провести SWOT-аналіз Департаменту
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління процесом прийняття управлінських рішень .

Об'єктом дослідження є процес прийняття рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації.

Предметом дослідження є Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації.

Основні методи дослідження, які використані в цій роботі:

- дослідження наукових праць, статей та книг, які спеціалізуються на процесах прийняття управлінських рішень;
- аналіз законодавчих та нормативних документів, що регулюють діяльність Департаменту;
- спостереження за роботою Департаменту;
- аналіз офіційного сайту Хмельницької обласної державної адміністрації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність, зміст та характеристика категорії «управлінські рішення»

Кожного дня будь-яка людина зіштовхується з різними ситуаціями, які потребують прийняття рішень. Вибір університету, спеціальності, майбутньої професії, організація відпочинку, в якому закладі поспідати і тому подібне – це є особисті рішення кожної людини. Натомість, рішення, які стосуються трудової діяльності людини, можна назвати управлінськими, адже від того, яке рішення прийнято, залежить напрямок дій організації, працівників та успіх підприємства.

Поняття «прийняття рішень» інтерпретують у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні це є останній етап діяльності, який включає в себе виявлення проблеми, аналізу варіантів вирішення проблеми та вибір найбільш оптимального рішення. У широкому розумінні, прийняття рішень - це процес, що складається з кількох етапів і відбувається протягом певного часового інтервалу. В таблиці 1.1 більш детально представлено визначення поняття «управлінське рішення».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управлінське рішення»

Автор, джерело	Визначення
В. Колпаков, [1]	Управлінські рішення – є координування впливу на систему управління, що забезпечує вирішення спектру управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації
В. Бакуменко, [2, с 722]	Управлінське рішення означає вибір оптимального шляху подальшого розвитку ситуації під час керівництва; «основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямованої на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління»

Продовження таблиці 1.1.

Н. Мала, І. Проник, [6, с 345]	«Управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту»
Яцура В.В., Мицик Б.І., [7, с 86]	Управлінське рішення – це сукупний результат творчого пошуку альтернативного варіанта конкретної проблеми або господарської ситуації

Етап прийняття рішень є необхідним у всіх процесах управління, які мають свої особливості. Управлінський процес складається з певних послідовних функцій. Планування є постійним процесом пошуку та ухвалення рішень стосовно визначення цілей, завдань і методів досягнення цілей. Функція організації – це рішення спрямованні на розумний розподіл роботи та подальше її об'єднання в одну систему, щоб єдність цієї системи забезпечувала досягнення цілей та виконання завдань. Функція контролю реалізується через видачу команд, які контролюють, щоб фактичний стан об'єкта досяг запланованого рівня.

Отже, можна зробити висновок, що прийняття управлінських рішень це є процес їх розробки та вибору [18], а управлінське рішення - вибір, зроблений суб'єктом управління або управлінським органом, стосовно методу дій, спрямованих на вирішення певної управлінської проблеми. Тоді, підсумовуючи, можна стверджувати, що метою управлінського рішення є забезпечення спрямованого впливу на об'єкт управління, або ж систему, для досягнення цілей [18].

Для процесу управління передбачено взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління через певний зв'язок (рис. 1).

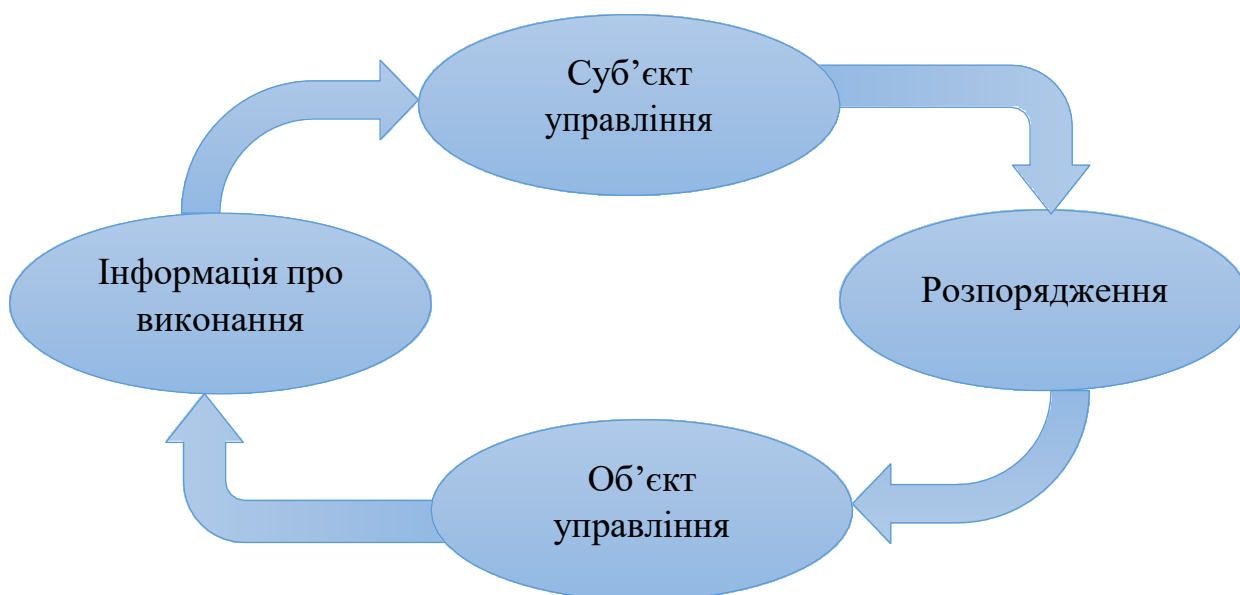


Рисунок 1.1 –Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління в процесі управління [3]

Суб'єктом управління не може бути будь-який працівник, а лише керівник або структурний підрозділ, тобто керуюча ланка організації.

Через прямі канали зв'язку передаються вказівки, розпорядження та команди об'єкту управління з метою виконання, в той час як зворотні канали забезпечують контроль за їх виконанням.

Слід розрізняти поняття "управлінське рішення" від просто "рішення", тому що управлінські рішення – це головний продукт праці управлінця. Так, як ми говорили на початку, людина протягом життя приймає безліч рішень у різних сферах, таких як покупка товарів, особисті стосунки і таке інше, проте не всі вони є управлінськими.

Основними ознаками, які характеризують управлінські рішення є [3]:

- **ціль.** Прийнятті рішення не стосуються потреб суб'єкта управління, а спрямовані на вирішення потреб організації;
- **наслідки.** Суб'єкт управління завдяки рішенням може впливати на стан об'єкта управління;

— розподіл праці. У структурі організації існує розподіл обов'язків. Деякі співробітники займаються аналізом проблем та ухваленням рішень, тоді як інші відповідають за втілення цих рішень у життя;

— професіоналізм. Керівник, що приймає рішення, повинен бути кваліфікованим та компетентним.

Також управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам, а саме [3]:

1. Кількісна та якісна визначеність рішення. Тобто результат рішення має бути вираженим кількісними і якісними показниками;
2. Наслідок наукового підґрунтя. Управлінське рішення формується на основі об'єктивних закономірностей;
3. Правомірність управлінського рішення. Забезпечення відповідності дійсним правовим нормам;
4. Оптимальність рішення. Ефективне рішення, яке допоможе організації досягнути максимальних результатів за мінімальні ресурси та часу;
5. Своєчасність рішення. Правильно підібраний момент його ухвалення, оскільки умови діяльності організації постійно змінюються, і потрібно вчасно визначати, коли застосувати відповідні зміни;
6. Комплексність управлінського рішення. Під час розробки та прийняття рішення враховуються такі аспекти інформаційного, психологічного економічного та інших характерів;
7. Гнучкість управлінського рішення. У разі суттєвих змін, рішення може коригуватися в межах функціонування організації;

На сьогоднішній день управлінські рішення розглядають з трьох різних поглядів:

— як вид діяльності в системі керування, що включає аналіз інформації, підготовку та вибір конкретних рішень [4]. Це безпосередня робота в апараті управління;

— як вид впливу керуючої системи на керовану систему [4]. Це об'єктивний опис передбачуваного впливу системи управління на об'єкт управління;

— як практична діяльність керівника будь-якого рангу в управляючій системі [4].

Отже, процес прийняття управлінських рішень полягає у свідомому виборі зі списку альтернативних варіантів дій, які найефективніше сприятимуть досягненню мети організації у майбутньому.

1.2 Характеристика методів прийняття управлінських рішень

Для ухвалення обдуманих управлінських рішень застосовують різноманітні методи. Усі ці методи є стандартизованими діями і підходами, які використовуються для вирішення управлінських завдань та вибору альтернатив.

Більшість вчених, які досліджували це питання, стверджують, що умовно всі методи управлінського прийняття рішень можна приблизно розділити на три категорії: колективні, кількісні та неформальні (евристичні).

Колективні або групові методи управлінського прийняття рішень мають на меті спільну мобілізацію зусиль, зазвичай керівників та виконавців, для постановки та розв'язання нетипових, часто творчих завдань. Вони включають розвиток критичного мислення за допомогою спеціальних проблемних ситуацій, а також розробці альтернативних варіантів вирішення проблем. До таких методів належать метод «мозкового штурму», метод експертних оцінок (метод Делфі), електронні конференції (електронний мозковий штурм), метод номінальних груп (NGT) і т. д [8].

Застосування методу «мозкового штурму» є досить оперативним та простим процесом. Цей метод стимулює виникнення великої кількості ідей за короткий інтервал часу і сприяє зміні та удосконаленню спільних і індивідуальних поглядів. Проте «мозковий штурм» передбачає попередній

відбір групи кваліфікованих фахівців, які повинні лояльно ставитися до ідей та пропозицій один одного. Загалом, мозковий штурм розглядається у два етапи. Перший етап спрямований на створення якомога більшої кількості ідей протягом короткого періоду часу, які обов'язково фіксуються. Другий етап передбачає перехід від збору ідей до їх обговорення та вибору найкращих. Кожна ідея аналізується на предмет її об'єктивності, відповідності вимогам і можливості її втілення. Непрактичні ідеї відкидаються під час обговорення, а деякі позитивні ідеї піддаються докладнішому розгляду і зберігаються як можливі варіанти вирішення проблеми. Але недоліком цього методу є відносно довгий час процесу аналізу та відсіювання неефективних ідей.

Подібним до методу «мозкового штурму» є метод номінальних груп (NGT). У цьому методі кожний учасник висловлює свої ідеї та визначає серед них пріоритетну. Всі ці пріоритетні ідеї обговорюються і впорядковуються за рейтингом. Пропозиція, яка набрала найбільшу суму балів, становиться основною.

Наступним методом з категорії колективних є метод експертних оцінок або метод «Делфі». Особливістю цього методу є те що учасники обговорюють проблему, не збираючись разом особисто. Для уникнення конфліктів і впливів авторитетів, а також для уникнення підтримки більшості, залучають групу незалежних експертів. Недоліком цього підходу може бути надмірна суб'єктивність оцінок, значні витрати часу та організаційних зусиль, а також недостатня попередня підготовка для детального збору та аналізу інформації.

Методи, які в основному ґрунтуються на аналітичних здібностях тих, хто приймає рішення, використовуючи власний досвід, практичний досвід та знання називаються неформальними або ж евристичними методами прийняття управлінських рішень. Цей метод включає сукупність логічних стратегій і методів, які використовуються керівником для вибору найбільш оптимальних рішень, що ґрунтується на теоретичному аналізі альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Метод індукції – це є базовим елементом евристичних

методів, який має на меті розбиття проблеми на кілька відносно простих задач. Такий підхід можна розглядати як мистецтво управління публічними справами.

Останньою категорією методів управлінського прийняття рішень є кількісні методи. Ці методи ґрунтуються на науково-практичному підході, який рекомендує вибір оптимальних варіантів шляхом обробки значної кількості інформації. До таких кількісних методів належать:

- динамічне програмування;
- метод Монте-Карло включає у себе створення набору можливих комбінацій факторів з урахуванням їх ймовірного розподілу;
- імовірнісні та статистичні моделі втілюються в методах, що базуються на теорії масового обслуговування;
- лінійне моделювання, яке ґрунтується на використанні лінійних залежностей;
- інноваційний метод імітаційного моделювання – використовуючи автоматизовані системи, що забезпечують накопичення та аналіз великих обсягів інформації, дозволить експериментально перевірити впровадження рішень, змінити початкові умови і уточнити вимоги до них;
- теорія ігор – це аналіз ситуацій та процесу прийняття рішень, де враховуються протиріччя та інтереси різних підрозділів підприємства;
- метод «дерева цілей» тощо.

Метод «дерева цілей» це є найбільш популярним методом прийняття рішень. Ранжування, розгортання та підпорядкованість цілей є основою цього методу. Дерево цілей з кількісними показниками використовується як інструмент для прийняття рішень, особливо в ситуаціях, де результати одного рішення впливають на наступні. Цей метод корисний для послідовного прийняття рішень. Основні кроки включають: визначення кінцевої мети проекту; ідентифікація можливих дій для розгляду та аналізу проекту; оцінка альтернативних варіантів та їх ймовірностей; остаточне прийняття рішення [8].

Також можна виокремити один досить цікавий метод, а саме метод інкрементального процесу прийняття рішень. Засновниками цього методу є Генрі Мінцберг та його співробітники з університету Макгілла в Монреалі. Вони дослідили процес прийняття публічно-управлінських рішень, виявивши двадцять п'ять можливих способів формування рішень та виявивши потенційні перешкоди, що можуть виникати в процесі.

Під час дослідження вивчалася процедура прийняття управлінських рішень у різних галузях. Генрі Мінцберг та його колеги після своєї дослідницької праці встановили, що глобальні управлінські рішення виникають як наслідок від послідовних "дрібних" рішень, ухвалених керівниками. Це означає, що управлінці уникають ризику глобальних рішень. Тобто цей метод приділяє увагу систематизованій послідовності дій, з моменту появи проблеми до її усунення. За словами дослідників, цикли в процесі прийняття рішень є методом навчання для організації, який дозволяє їй зрозуміти, які варіанти вирішення працюють. Отже, організація може змінювати свої початкові плани залежно від того, як проходить процес прийняття рішень. Згідно з поглядами цього науковця, процес прийняття рішень складається з трьох основних етапів: ідентифікації (визначення основної проблеми і діагностування), розробки (формулювання рішень) та вибору (оцінка обраних варіантів і вибір оптимального рішення)[9].

Підсумовуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що процес прийняття управлінського рішення є довготривалим, складним та творчим процесом. Він включає в себе багато фаз та факторів, які можуть змінюватись з часом, через різні чинники. З цього приводу доцільно використовувати різноманітні методи і прийоми, щоб досягти найбільш ефективних результатів.

1.3 Особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Перш за все, розглядаючи процес прийняття управлінських рішень, потрібно зрозуміти, що таке органи публічної влади та публічне адміністрування. В енциклопедичному словнику публічне адміністрування описується як процес пошуку оптимальних методів використання ресурсів для досягнення основних цілей держави [2].

Таблиця 1.2 – Тракткування категорії «органи публічної влади» та «публічне адміністрування»

Автор, джерело	Визначення
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», [12]	Виконавчі органи рад - органи, які відповідно до Конституції України та цього Закону створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах (у разі їх створення) радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах, визначених цим та іншими законами
Указ Президента України; Концепція від 22.07.1998 № 810/98, [10].	Органи виконавчої влади — самостійний вид органів державної влади, які згідно з конституційним принципом поділу державної влади мають своїм головним призначенням здійснення однієї гілки державної влади — виконавчої
Т. Семенчук, [11]	Публічне адміністрування – це бюрократичний метод управління суспільством, що ґрунтується на силі та авторитеті влади, тобто в наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках та інструкціях
В. Дзюндзюк, [13]	Публічне адміністрування – це “діяльність, пов’язана зі збереженням записів і інформаційною обробкою; діловодство” і “діяльність, пов’язана із застосуванням правил, процедур або політик, обумовлених іншими”

Публічне адміністрування спрямоване на захист прав, свобод і законних прав та інтересів особистостей, а також передбачає максимальне використання принципу публічності - прозорості та відкритості у діяльності апарату влади, впливу громадян на роботу органів влади та громадського контролю над

діяльністю управлінського апарату. Тобто до суб'єктів органів публічної влади відносяться органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші органи державної влади.

Управлінська діяльність у сфері публічного адміністрування та управлінні відрізняється своєрідним колективним підходом, оскільки здійснюється через органи державної або місцевої влади. Вона ґрунтується на взаємодії групи людей через різні владні структури, яка базується на лінійних та функціональних зв'язках. Процес управління в цій сфері передбачає свідому та цілеспрямовану діяльність, в якій суб'єкти управління виконують свої обов'язки шляхом розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Цей процес також включає послідовну роботу з планування, організації, мотивації та контролю, що суттєво впливає на трансформації в суспільстві з метою досягнення визначених цілей.

Узагальнюючи, рішення в публічному адмініструванні є управлінськими рішеннями, спрямованими на визначення та втілення державних цілей, стратегій, політики та функцій, а також на вирішення інших проблем на рівні держави.

Є три основні функції управлінських рішень в органах державної влади, через виконання яких мету може бути досягнуто ефективно з мінімальними витратами. Цими функціями є: спрямовуюча, забезпечувальна та координаційна [4].

Практика управління у публічній сфері розвинули певний порядок етапів у процесі ухвалення управлінських рішень. Думки щодо кількості цих етапів різняться, проте загалом виділяються наступні основні п'ять кроків [4]:

1. Аналіз проблем. Орган влади аналізує та визначає першочергові проблеми, а далі складається порядок денний, враховуючи їх значущість. Для того щоб визначити пріоритетні проблем збирається та ретельно аналізується вся доступна інформація, необхідна для прийняття публічних рішень. Враховуються та вивчаються інтереси, вимоги та звернення різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань[4]. Після цього відбираються проблеми, які

вимагають їх вирішенню, і формується соціально-політична база для порядку денного.

2. Формування альтернативних рішень. Відповідно до порядку денного виробляються та розглядаються можливі альтернативи для прийняття публічних рішень[4]. Представлений перелік альтернатив надає можливість обрати найбільш оптимальне рішення серед доступних варіантів.

3. Завершальний вибір та висловлення рішення, яке було обране на попередньому етапі, виставляється на голосування або досягається консенсусу в демократичних органах управління суб'єктами публічного управління [4]. Це є ключовим етапом у процесі прийняття управлінського рішення.

4. Практична реалізація прийнятих управлінських рішень [4]. Втілення у життя вироблених управлінських рішень через використання різноманітних методів, що можуть включати комбінацію засобів примусу та переконання, а також використання окремих соціотехнічних прийомів, таких як маніпулювання та маневрування [4]. Застосування цих інструментів допомагає забезпечити успішну реалізацію управлінських рішень.

5. Контроль за реалізацією управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється контроль виконання рішення та оцінка досягнутих результатів. Контроль передбачає встановлення зворотного зв'язку між процесом прийняття рішень та їхньою практичною реалізацією [4]. Це дозволяє перевірити ефективність прийнятих рішень і, в разі необхідності, внести корективи для досягнення бажаних результатів.

Таким чином, можна виокремити ще такі особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління: рішення відносяться до широкого спектру питань, що впливають на різні сегменти населення, як колективно, так і індивідуально. Рішення приймаються в умовах невизначеності, викликаній змінною економічною та політичною обстановкою як на рівні країни, так і на місцевому рівні, а також у контексті розбіжностей та нечітких цілей та критеріїв ефективності. Натомість, якщо прийняте рішення буде недостатньо

аргументованим, помилки в управлінському прийнятті рішень в сфері публічного управління можуть мати серйозні наслідки для місцевих громад і в цілому для країни. У публічній сфері процес ухвалення рішень потребує великих компромісів та вміння вести перемови з різними соціальними верствами для досягнення консенсусу в суспільстві.

Ключовим кроком у забезпеченні ефективного функціонування держави у цілому є оптимізація управлінських процесів загалом, а також процесів ухвалення управлінських рішень. Таким чином, успішність у прийнятті управлінських рішень державними органами визначає якість життя населення, надання високоякісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та загальне процвітання країни.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КУЛЬТУРИ, НАЦІОНАЛЬНОСТЕЙ ТА РЕЛІГІЙ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Загальний аналіз діяльності Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації

Департамент є правонаступником управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Хмельницької обласної державної адміністрації, знаходиться у підпорядкуванні голові Хмельницької обласної державної адміністрації, а також Департамент зобов'язаний звітувати та підпорядковуватися Міністерству культури та інформаційної політики України [14].

На рисунку 2.1 показано структуру Департаменту, яка включає два управління: управління інформаційної діяльності та аналітики та управління культури, які в свою чергу розділені на відділи [15].

Директором Департаменту є Михайлова Інна Григорівна, яку призначив на посаду голова Хмельницької обласної державної адміністрації відповідно до законодавства про державну службу за погодженням з Міністерством культури та інформаційної політики України [14]. Така ж сама процедура відбувається при звільненні з посади директора.

Директор Департаменту виконує повноваження керівника державної служби у згідно із Законом України "Про державну службу" [14].

У своїй діяльності департамент дотримується Конституції України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, законів України, наказів Міністерства культури і інформаційної політики, рішень Державного комітету

телебачення і радіомовлення України, розпоряджень голови Хмельницької ОДА та внутрішніх нормативних актів департаменту.

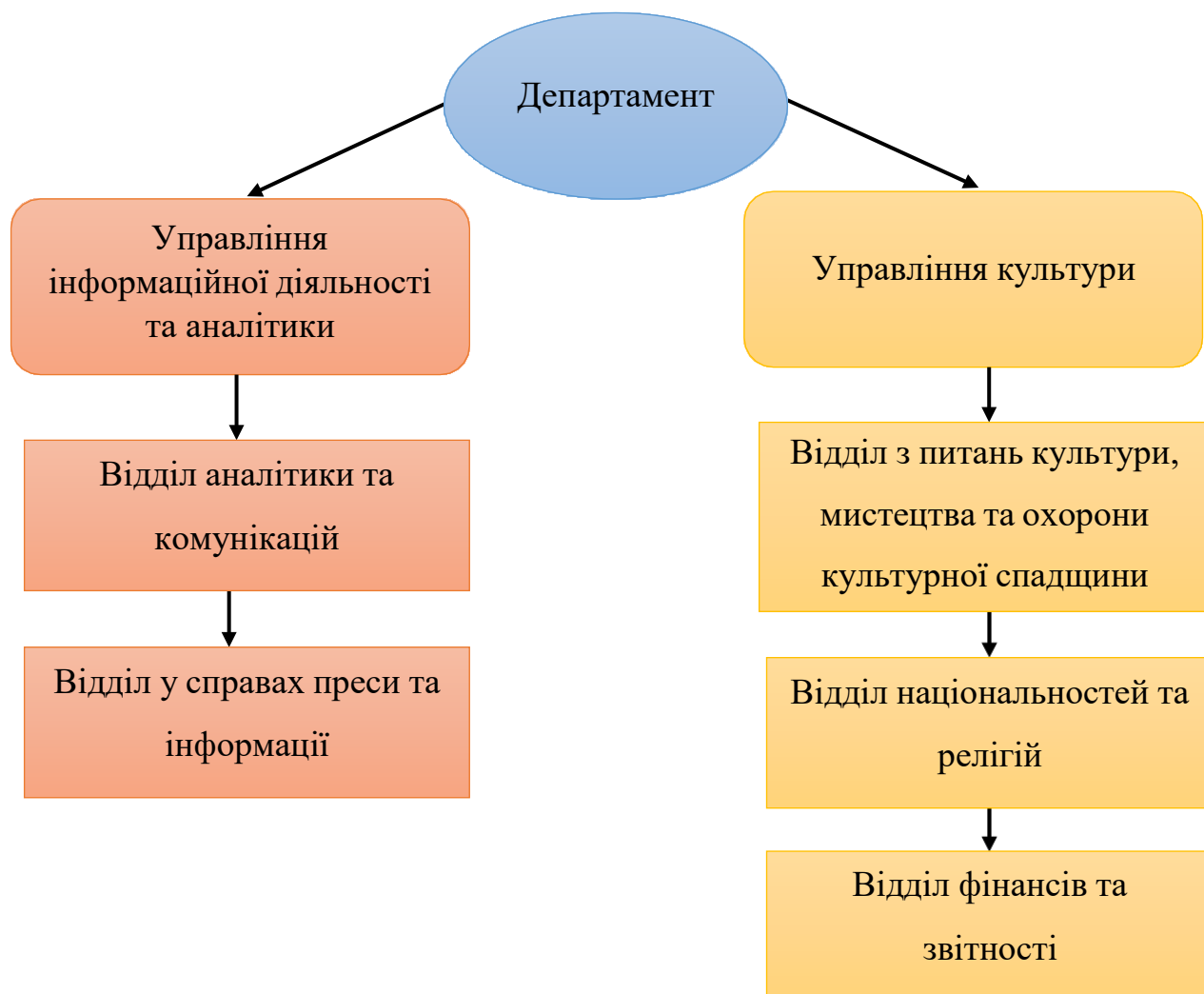


Рисунок 2.1 – Структура Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій.

*розроблено автором

Завдання Департаменту можна розділити на три напрямки:

1. Забезпечення виконання своїх функцій
2. Надання підтримки в межах своєї компетенції
3. Участь у розробці та реалізації державних і регіональних програм розвитку культури, мистецтва, охорони культурної спадщини, державної мовної

політики, міжнаціональних відносин, релігій, туризму та захисту прав національних меншин [14].

В свою чергу забезпечення виконання своїх функцій розділяється на такі завдання:

— «впровадження державної політики у галузі інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю на території області;

— впровадження державної політики у сфері культури, мистецтва, охорони культурної спадщини, кінематографії, державної мовної політики, туризму та курортів, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин, цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації;

— забезпечення вільного розвитку культурних та мистецьких процесів, а також доступу до різних видів культурних послуг і діяльності для всіх громадян;

— участь в реалізації та формуванні державної політики у сфері спеціалізованої освіти з культури і мистецтва» [14].

Завдання, які входять в надання підтримки в межах своєї компетенції є:

— сприяння відродженню та просування культурної спадщини українського народу, збереження національної ідентичності, підтримка розвитку різноманітних видів мистецтва та творчості, підтримка традиційної культурної спадщини, народних ремесел, туристичній галузі та створення високоякісної туристичної інфраструктури з урахуванням цифрового розвитку та трансформацій [14].

— гарантування захисту прав працівників творчої сфери та їх об'єднань, соціального захисту працівників у культурно-туристичній галузі та охорони культурної спадщини, а також прав споживачів культурних послуг [14].

— сприяння єдності культурного життя нації, створення єдиного культурно-інформаційного середовища, захист і підтримка якісної та різноманітної культурної продукції [14].

В положенні про Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації зазначено близько 112 функцій, які він здійснює. А саме [14]:

- координує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства культури та інформаційної політики України та здійснює контроль за їх реалізацією;

- вносить рекомендації до проекту бюджету області;

- контролює ефективне використання бюджетних коштів;

- готує програми з охорони культурної спадщини, розвитку туризму та культури;

- розглядає звернення громадян відповідно до законодавства;

- впроваджує заходи для уникнення та протидії корупції;

- сприяє розвитку усіх видів професійних та аматорських форм мистецтва, творчості та культурного відпочинку населення, підтримці освіти в сфері культури і мистецтва, збереження культурної спадщини, розвиток туризму та мовної політики;

- розвиває соціальну та економічну інфраструктуру в сферах культури, туризму та збереження культурної спадщини, поліпшує умови для розвитку цієї інфраструктури;

- сприяє розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, туристичної та відпочинкової галузі, організації екскурсій, залученню інвестицій у будівництво та реконструкцію туристичних об'єктів;

- встановлює правила використання об'єктів культурної спадщини на місцевому рівні, включаючи їх території та охоронні зони;

- здійснює організацію таких заходів, як фестивалі, конкурси, виставки та інші події, що стосуються професійного та аматорського мистецтва, художньої творчості, народних художніх промислів;

- організовує надання інформаційних та консультаційних послуг, а також методичну підтримку у сферах культури, мистецтва, туризму, охорони культурної спадщини та цифрової трансформації;
- розробляє пропозиції стосовно залучення громадянських інститутів до розв'язання соціально-економічних проблем регіону;
- розробляє пропозиції щодо здійснення заходів обласною державною адміністрацією для створення відповідних умов для діяльності громадянських інститутів в області;
- відповідає за розробку та впровадження обласної програми розвитку громадянського суспільства;
- розробляє рекомендації для обласної державної адміністрації щодо залучення громадських організацій до процесу створення та реалізації державної і регіональної політики;
- спільно з іншими підрозділами обласної держадміністрації організовує публічні заходи за участю представників громадських інститутів;
- гарантує координацію та надання методичної допомоги у співпраці структурних підрозділів обласної державної адміністрації з громадськими організаціями;
- підтримує діяльність ЗМІ та захист свободи слова;
- відповідає за публікацію інформації щодо соціально-економічного та культурного розвитку області, а також про роботу обласної державної адміністрації в засобах масової інформації;
- бере участь у плануванні та проведенні міжнародних подій, що стосуються інформаційної та видавничої діяльності.

Таким чином, очевидним є те, що на Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації покладено чимало функцій, які безпосередньо відповідають напрямку діяльності департаменту.

2.2 Дослідження методології прийняття управлінських рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації

Хмельницька область володіє значним потенціалом для розвитку культурної сфери. В області налічується 798 бібліотек, 1058 клубів і будинків культури, 25 державних музеїв і заповідників, 3 театри, обласну філармонію, 60 початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання), Хмельницький музичний коледж імені В. Заремби, Кам'янець-Подільський коледж культури і мистецтв, а також обласний науково-методичний центр культури і мистецтва. Серед важливих культурно-історичних пам'яток регіону – Національний історико-архітектурний заповідник «Кам'янець», два державних історико-культурних заповідники «Межибіж» і «Самчики», 23 державні музеї (4 обласні, 13 районних, 6 міських) і 291 недержавний музей, з яких 19 мають звання «народний музей». За статистикою кожен рік музеї Хмельницької області відвідує понад 600 тисяч людей.

В рамках дослідження методології прийняття управлінських рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації варто розглянути аспекти взаємодії з підпорядкованими їм структурами.

Департаменту безпосередньо підпорядковані:

- Державний історико-культурний заповідник «Межибіж».
- Державний історико-культурний заповідник «Самчики».
- Хмельницький фаховий музичний коледж ім. В.І. Заремби.
- Кам'янець-Подільський фаховий коледж культури та мистецтв.

Департамент здійснює контроль за виконанням Закону України “Про охорону культурної спадщини”, організацію реставраційних робіт, фінансову підтримку, а також сприяння розвитку туристичних маршрутів та культурно-освітніх програм заповідників. Також Департамент забезпечує фінансуванням,

затверджує кошторис, здійснює керівництво навчально-виховним процесом перелічених вище коледжів, які систематично надають звіти своєї роботи Департаменту.

Обласні музеї, бібліотеки та інші культурні центри є власністю територіальної громади Хмельницької області, засновником є Хмельницька обласна рада, виконавчу владу здійснює Хмельницька обласна військова адміністрація через Департамент. Тобто Департамент це є орган виконавчої влади, який координує діяльність культурних центрів та здійснює комунікацію з громадськістю. Можна сказати, що це є місток взаємодії структурних підрозділів обласної державної адміністрації з представниками інститутів громадянського суспільства, науковцями, експертами з питань, що належать до компетенції Департаменту.

Департамент не лише виконує проекти розпоряджень голови обласної державної адміністрації, а й бере участь у підготовці заходів. Він має право вносити пропозиції щодо удосконалення роботи обласної державної адміністрації, до проектів культурного розвитку області, обласного бюджету і тому подібне.

Також Департамент несе відповідальність за забезпечення функціонування та розвитку грізних гілок релігій в області та їх розвитку, тому часто проводить моніторинг релігійних організацій. На початку 2024 року в Хмельницькій області налічується близько 9 різних віросповідних напрямів, які включаються в 37 конфесій. Релігійна мережа в області представлена 1992 релігійними організаціями, а також включає в себе 24 монастиря, з яких 11 є жіночими, 16 управлінь/центрів, 8 духовних навчальних закладів, 3 братства та 19 місій.

Станом на 2024 рік Православна церква України є найчисельнішою з віросповідань в області, нараховуючи 661 релігійну організацію, включаючи 1 духовний навчальний заклад, 2 єпархіальних управління та 658 релігійних громад. Римсько-католицька церква нараховує 154 релігійних організацій, а саме:

- 129 релігійних громад;
- 13 монастирів;
- 3 управління;
- 5 місій «Карітас-Спес»;
- 2 братства;
- 2 духовні навчальні заклади (Вища духовна семінарія та Інститут богословських наук).

Представники греко-католицької церкви налічують 83 релігійні організації (80 релігійних громад, 1 єпархіальне управління та 2 монастирі). Загалом в Хмельницькій області є 237 релігійних організацій католицького віросповідання.

Також в області діють 169 релігійних організацій баптистів, 95 організацій протестантів, 20 організацій іудейського спрямування, 2 організації віросповідання Іслам та 13 нових релігійних організацій («Релігійні організації Всесвітньої чистої релігії (Сахаджа-йога)»), «Релігійні організації Рідної української Національної Віри»).

Департамент повинен здійснювати заходи, щодо згуртування взаєморозуміння і терпимості між релігійними організаціями різних віросповідань. Усі спірні міжцерковні питання вирішує Департамент, крім того організовує проведення богослужінь, процесій, паломництва та інших релігійних заходів віруючих.

У Хмельницькій області, за даним центрально-західного міжрегіонального управління юстиції (м. Хмельницький) в області зареєстровані та діють 56 громадських об'єднань національних меншин:

- 1 – азербайджанська;
- 3 – вірменських;
- 1 – грузинська;
- 11 – єврейських;
- 3 – німецьких;
- 28 – польських;

- 5 – російських;
- 1 – угорська;
- 1 – чеченська;
- 2 - багатонаціональних.

Також зазначено, що 3 громадські організації на даний момент не діють в області.

Департамент є тим державним органом, що забезпечує захист прав національних меншин і розробляє заходи щодо збереження їх культурного та мовного розвитку.

Для виконання поставлених завдань законодавчої владою, Департамент проводить наради, організовує семінари та конференції, експертні та консультативні ради, а також робочі групи з питань, що входять до його компетенції, відповідно до встановленого порядку.

2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень в Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації

Для ефективного аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень варто застосувати метод SWOT-аналізу. Цей метод є універсальним інструментом для планування стратегії організації, який допомагає виокремити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. Отож спробуємо в таблиці 2.1 сформулювати об'єктивну картину становища Департаменту.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> — незначна кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду; — компетентне керівництво, здатне приймати стратегічні рішення та впроваджувати їх у життя; — професіоналізм та досвід працівників Департаменту, здатність ефективно виконувати поставлені завдання; — надання громадянам певних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради; — співпраця з представниками ЗМІ для висвітлення діяльності обласної державної адміністрації у відповідних сферах життєдіяльності; — налагоджена структура Департаменту, що забезпечує швидке прийняття необхідних рішень та розподіл обов'язків по відділах; — взаємодія з іншими відділами, апаратом обласної державної адміністрації, територіальними органами міністерств, органами місцевого самоврядування і з іншими центральними органами влади, а також з підприємствами, установами та організаціями, яке має на меті забезпечення взаємодії та координації дій; — високий рівень прозорості та підзвітності в управлінні. 	<ul style="list-style-type: none"> — недостатні технічні можливості здійснення контролю; — недостатній рівень комунікації з громадськістю; — відсутність відповідних кадрових працівників у громадах; — залежність від бюджетних коштів та нестача ресурсів для реалізації всіх запланованих проектів; — недостатня доступність системи збору та аналізу даних, що може ускладнювати прийняття рішень; — вплив політичних факторів на процеси управління та розподіл ресурсів.

Кінець таблиці 2.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — впровадження нових технологій та методів у культурній сфері, для підвищення ефективності роботи Департаменту; — організація регулярних навчальних програм, тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації спеціалістів; — здійснення технічної комунікації з громадами області, для отримання оперативної інформації; — розширення співпраці з підприємствами, структурними підрозділами та міжнародними організаціями у реалізації культурних та інформаційних проектів; — розвиток залучення громадськості у прийнятті рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> — відтік кадрових ресурсів закордон через ситуації в країні; — економічний стан країни від якого залежить фінансування Департаменту; — конфлікти між різними національними, релігійними та етнічними групами; — пошкодження історико-культурних пам'яток області через природні катастрофи, а також через ракетні обстріли з боку росії.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновки, що слабкі сторони Департаменту компенсуються можливостями, враховуючи потенціал для розвитку, завдяки наявності кваліфікованого персоналу, який намагається швидко адаптуватися до стрімкого розвитку змін.

Сильні сторони та можливості, які розглянули в SWOT-аналізі підкреслюють важливість взаємодії з громадськістю. На нашу думку, ефективна комунікація з громадою є ключовим фактором для успішного розвитку Департаменту, адже громадськість може бути джерелом ідей, ресурсів та підтримки, що сприяє реалізації стратегій та проектів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Формування напрямків удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Прийняття управлінських рішень сьогодні залежить від значної кількості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Такі фактори можуть чинити як прямий, так і опосередкований вплив на якість прийнятих управлінських рішень. За результатами проведеного дослідження були виявлені певні аспекти в діяльності Департаменту, які потребують певного удосконалення для забезпечення більш ефективного процесу прийняття управлінських рішень.

Так, на нашу думку, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади необхідно здійснювати в таких напрямках (рис. 3.1):

- удосконалення інформаційного-комунікативного забезпечення;
- удосконалення аналітичного забезпечення;
- удосконалення кадрового забезпечення;
- удосконалення процесу моніторингу та контролю прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-комунікативне забезпечення є ключовим чинником діяльності кожної організації та установи будь-якої форми власності. Зокрема, значення інформаційно-комунікативного забезпечення має вагомий прояв, головним чином, на етапі прийняття управлінських рішень.

Вчені вважають, що лінійна взаємодія між інформаційними об'єктами через використання каналів передачі інформації, комунікації та засобів зв'язку, що включають інформаційні технології для збору, накопичення, передачі,

обробки, створення та поширення інформації подібне до інформаційно-комунікаційного забезпечення [19].



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади

*розроблено автором

За допомогою сучасних технологій, інформаційно-комунікативне забезпечення, сприятиме ефективному прийнятті управлінських рішень. Варто розглянути декілька важливих аспектів інформаційно-комунікативного забезпечення:

— доступ до актуальної інформації, завдяки сучасним інформаційним системам, які забезпечують керівників необхідною інформацією.

— застосування інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості та підзвітності процесів в організації, що допомагає краще контролювати поставлені завдання.

— вдосконалення комунікації за допомогою інформаційно-комунікативних технологій, дозволяє швидко і надійно обмінюватися інформацією. Це покращить розумінню ситуації та координації дій.

— забезпечення гнучкості та адаптивності, для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що один з ключових напрямків у підвищенні ефективності управлінських рішень є інформаційно-комунікативне забезпечення, яке сприяє досягненню цілей організації та її успішному функціонуванню в умовах динамічного світового розвитку.

Аналітичне забезпечення – це є інструмент для результативного вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, який складається з бухгалтерського обліку та аналізу.

Основними засобами в системі аналітичного забезпечення управління організації формуються певні види фінансової та нефінансової інформації, які є основними джерелами даних для прийняття усіх видів управлінських рішень [20]. Інформація, що сформувалася в даній системі, має враховувати специфічні та конкретні потреби управління в залежності від характеру та рівня прийнятих рішень. Далі ці дані упорядковуються і застосовуються для прийняття обґрунтованих рішень, які сприяють поліпшенню діяльності організації.

Щоб створити усі умови для якісного аналітичного забезпечення необхідно виконати такі аспекти, як проведення оперативного збору достовірної інформації її обробки та зберігання, впровадження сучасних аналітичних інструментів, забезпечення організації кваліфікованим персоналом, який має навички використання аналітичних інструментів.

Вчені стверджують, що ефективне аналітичне забезпечення управління сприятиме:

- покращенню якості використання облікових та аналітичних даних;
- надання актуальної та точної інформації;
- розробці ефективних управлінських рішень для забезпечення тривалого функціонування та розвитку підприємства [20];
- швидкого реагування на зміні в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

Вмотивовані та висококваліфіковані працівники це є те, від чого більшою мірою залежить результативність прийняття управлінських рішень. Кадрове забезпечення має на меті найняти кваліфікований персонал, мотивувати його через створення сприятливих умов праці, забезпечення безпеки та можливостей кар'єрного росту.

Сучасне кадрове забезпечення в органах влади має змінити свої пріоритети, відмовившись від застарілих централізованих підходів та авторитарного стилю управління персоналом. Сьогодні варто впроваджувати демократичні методи, такі як проведення конкурсів при наборі персоналу, кваліфікаційні іспити, атестація, випробувальний термін, відкритість та об'єктивність у формуванні резерву кадрів, та інші [21].

У сфері державного управління нова система організації роботи з кадрами передбачає врахування таких принципів управління [21]:

- об'єктивне оцінювання якостей службовців, як і професійних, так і особистісних;
- гарантування відкритості доступу громадянам до інформації, яка стосується державної служби без будь-яких форм дискримінації;
- створення демократичного методу прийняття кадрових рішень, враховуючи громадські думки і дотримання конфіденційності;
- систематичне оновлення кадрів;
- контроль громади за діяльністю державних службовців, а також підпорядкування керівникам та вищим державним органам;
- дотримання законності та нормативно-правових вимог у вирішенні кадрових питань.

Процес моніторингу та контролю є постійною перевіркою виконання певних завдань. Контроль проводиться за допомогою різних методів, таких як аналіз документів і оцінка стану справ на місці; моніторинг і нагляд; підготовка та обговорення звітів; організація зустрічей для обговорення виникаючих проблем у діяльності організації.

Основні завдання дієвого контролю та моніторингу включають: визначення чітких стандартів, налагодження взаємного обміну інформацією між керівником, що контролює та підлеглим, встановлення суворих, але реалістичних цілей, та мотивування за досягнення результатів. Натомість поширеними помилками в контролі є надмірний контроль, приховане спостереження та не налагоджена комунікація між суб'єктом і об'єктом контролю.

Дієвий контроль та моніторинг за виконанням управлінських рішень має бути стратегічно спрямованим, зосередженим на досягненні результатів, відповідати специфіці діяльності підприємства, а також бути своєчасним, гнучким, економічно обґрунтованим, всеохоплюючим, регулярним, попереджувальним і справедливим [22].

Контроль та моніторинг за процесом прийняття та виконання управлінських рішень є одними з функцій управління, що свідчить про обов'язковість їх проведення, адже ще дозволить швидко реагувати на усі відхилення від заданих цілей.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

В умовах сучасних викликів та швидкого розвитку світу в усіх сферах, органи публічної влади стикаються з потребою вдосконалення підходів до прийняття управлінських рішень. Розвиток процесу прийняття рішень стосується як стратегічного планування, так і оперативного реагування на поточні зміни. Удосконалення підходів до процесу прийняття рішень в органах публічної влади сприяє покращенню роботи інших структурних підрозділів та має безпосередній вплив на життя громадян і соціально-культурний розвиток області.

На думку багатьох вчених, основою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є публічність. Тобто громадськість повинна бути належним чином проінформована про процеси публічного управління в різних сферах. Це необхідно для ефективної співпраці між громадянами та владою, а також для підтримки економіки та інших важливих сфер. Проте, на даний час органам публічної влади потрібно шукати баланс між публічністю та безпекою країни. Таке рішення спровоковане воєнним станом в країні і обмежує певний доступ до публічної інформації. Натомість для розвитку прийняття рішень та розвитку громади в цілому органам публічної влади необхідно достатньо інформувати суспільство про їхню діяльність.

Публічність процесу прийняття управлінських рішень забезпечує прозорість і підзвітність перед громадою. Це дозволяє збільшити довіру до влади, а також активно залучати громадян до державних процесів. Рушійною силою стрімкого та якісного розвитку територіальних громад є суспільство. Саме для їх комфортного життя приймаються різні рішення і саме вони знають більше, що їх турбує та чого потребують. Громадяни, отримавши доступ до інформації про діяльність органів влади, можуть надавати свої пропозиції, висловлювати думки та впливати на ухвалення рішень. Це дозволить прийняти більш обґрунтовані та зважені рішення, які будуть корисні для громади.

Для здійснення прозорості роботи органів влади необхідно впроваджувати сучасні технології. Насамперед потрібно покращити технічну можливість розміщення інформації на офіційному сайті Хмельницької обласної державної адміністрації, а також надсилання контенту ЗМІ, що зумовить ширшому розповсюдженню по громаді необхідної інформації. Для зручної комунікації громадськості з державною владою варто використовувати електронні платформи для збирання думок громадян та проведення онлайн консультацій та обговорень.

В Департаменті інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій комунікація з громадськістю відбувається через електронні звернення на

діючу електрону пошту, а також через особистий прийом громадян, з яким можна ознайомитися на сайті Хмельницької ОВА. Також варто зазначити, що на цьому сайті є можливість написати електронне звернення, після обробки якого адресують в певний відділ, який є компетентним до цього звернення. У 2022 році, після прийняття Указу Президента України, при вході до обласної державної адміністрації було встановлено скриньку для звернень, як ще один спосіб комунікації з громадою.

Отже, комунікувати громадськості з Департаментом можливо, як і в електронному варіанті, так і за допомогою особистих зустрічей, проте цей процес варто вдосконалювати, створивши власний вебсайт Департаменту. Застосовувати інноваційні технології, що сприятиме якісному обміну інформацією та ефективнішому спілкуванню. На сайті Департаменту можна застосувати певні розділи, які допоможуть в комунікації:

- розділ інформаційний, в якому знаходяться новини, важливі оголошення та події, що мають ставлення до діяльності Департаменту;
- контакти. Адреси, телефони, електронні пошти Департаменту для зв'язку з громадою;
- нормативна база, яка стосується діяльності Департаменту і до якої є публічний доступ;
- звернення громадян. Розділ в якому є можливість подачі звернень, пропозицій та скарг через електронні форми, а також графіки особистого прийому громадян;
- особистий кабінет, де будуть відстежуватися поданні звернення та заяви.

Це є лише основні розділи, які повинні бути на офіційному сайті Департаменту, проте вони дозволять покращити доступ до інформації, підвищити прозорість діяльності Департаменту та сприяти активнішій участі громадян у процесах прийняття рішень.

Наступним підходом, який варто вдосконалити для кращого прийняття рішень є аналіз зовнішнього середовища та оцінка потреб громадян. Цей підхід є трішки схожим з попереднім підходом, адже також стосується взаємозв'язку з громадськістю. Проте цей підхід вимагає ретельного вивчення соціальних, культурних та політичних тенденції, що впливають на публічну сферу, а також зрозуміти потреби й очікування громадян. Так як, лише на основі об'єктивних даних і фактів керівники зможуть приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, тому органам публічної сфери потрібно здійснювати опитування, анкетування та інтерв'ю для збору думок і пропозицій громадян, аналізувати потреби у культурних послугах області, аналізувати соціальні проблеми, відстежувати публікації в ЗМІ і тому подібне.

Департамент активно збирає та аналізує відповідну інформацію для прийняття управлінських рішень, проте в SWOT-аналізі, який аналізували в таблиці 2.1, слабкою стороною нашого досліджуваного органу влади є відсутність відповідних кадрових працівників у громадах. Ця слабка риса Департаменту заважає швидко збирати та аналізувати необхідну інформацію. Сам Департамент знаходиться в місті Хмельницький, тому події, які відбуваються в місті, орган публічної влади аналізує та реагує оперативно. Проте усі події, що відбуваються за межами міста, є складним для аналізування.

Для того щоб удосконалити цей підхід необхідно налагодити механізми збору та аналізу інформації з усіх куточків області. Є декілька пропозицій, які пришвидшать збір і аналіз інформації:

— збільшити кількість працівників. Якщо призначити певних працівників в громадах, де є культурна спадщина, це пришвидшить збір та передачу даних до Департаменту;

— впровадження системи електронного збору даних. Створення мобільного додатку для збору даних від громадян та місцевих представників у режимі реального часу;

— співпраця з громадськими організаціями до процесу збору даних та оцінки потреб громадян.

На нашу думку, якщо запровадити одну з цих пропозицій, оперативність збору та аналізу інформації в разі покращиться, а з цим і оперативність прийняття управлінських рішень.

Удосконалення підходу прийняття управлінських рішень у публічній сфері вимагає залучення зацікавлених сторін - керівників, співробітників, громадськості, партнерів та інших стейкхолдерів, які мають інтерес до діяльності організації або є об'єктом її впливу. Ефективне рішення може бути досягнуто через залучення експертів та колективного прийняття рішень. Різноманітність поглядів та досвіду може сприяти більш об'єктивному оцінюванню альтернатив, а також виявленню непередбачуваних факторів. Тому органи публічної влади організовують консультації з зацікавленими сторонами.

Департамент активно організовує консультації з громадськістю не лише для виявлення проблем, які стосуються діяльності Департаменту, а й проведення консультацій інших структурних підрозділів з суспільством.

Для активного державного управління в Україні прийняття управлінських рішень повинно бути не лише справою державних службовців, депутатів та посадових осіб місцевого самоврядування, але й важливою справою громадян. Вони повинні створювати активне соціально-політичне середовище для реформ, трансформувати публічне управління, підвищувати його відкритість та впроваджувати інновації [17].

Звичайно для успішної реалізації усіх вищезгаданих підходів потрібен кваліфікований персонал. Світовий розвиток змушує працівників органів публічної влади адаптуватися до нових змін максимально швидко і постійно вдосконалювати свої навички.

У Департаменті на постійній основі проходять курси підвищення кваліфікації, які допомагають спеціалістам бути компетентними в усіх поставлених на них завданнях. Проте для більш ефективного процесу

адаптування працівників до стрімких змін, керівництву варто розглянути наступні пропозиції:

- проводити більш регулярні тренінги та семінари, які стосуються актуальних тем сьогодення;
- впроваджувати електронні курси, які будуть доступні для спеціалістів у зручний для них час;
- проведення консультацій з фахівцями із різних галузей, які нададуть рекомендації щодо процесу управління;
- обмін досвідом з працівниками з інших структурних підрозділів та з інших областей;
- заохочувати і винагороджувати підлеглих, які мають нові та ефективні ідеї для вдосконалення управлінських процесів.

Ці пропозиції допоможуть спеціалістам стати більш компетентними, адже від підвищення кваліфікації персоналу залежить оперативність та ефективність процесу прийняття управлінських рішень. Також варто зазначити, що кваліфікований працівник буде сприяти підвищенню довіри громадян до органів публічної влади, що є дуже ефективним для процесу управління.

Ще один підхід, який варто вдосконалювати є моніторинг та контроль, адже від нього залежить якість виконання усіх процесів управління. Удосконалення підходів до моніторингу та контролю забезпечить своєчасне виявлення проблем та прийняття обґрунтованих коригувальних заходів.

В таблиці 2.1 в слабких сторонах Департаменту є пункт про недостатню технічну можливість здійснення контролю, що свідчить про необхідність вдосконалення цього процесу, який є одним з найважливіших процесів управління. Тому для ефективного здійснення моніторингу та контролю за процесом прийняття управлінських рішень, потрібно застосовувати сучасні технології. Використовувати інформаційні системи для автоматизації процесів моніторингу, збору та аналізу даних у реальному часі, інструменти для аналізу соціальних медіа, системи для управління документами і тому подібне. Також

керівництву потрібно запровадити систему ключових показників ефективності, які змусять працівників до більш якісного виконання свої завдань. Варто зобов'язати підлеглих постійному звітуванні діяльності Департаменту та налагодити зворотній зв'язок для швидкого реагування на відхилення від плану.

Так, як контроль є одним з ключових функцій управління, його ефективність має бути на високому рівні, адже від нього залежить загальна успішність реалізації управлінських рішень.

Рекомендації, розроблені в третьому розділі дипломної роботи представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Публічність та прозорість діяльності органів публічної влади	Створення офіційних сайтів органів публічної влади, де буде розміщуватися уся необхідна інформація. Надсилання контенту ЗМІ для широкого розповсюдження інформації.	Дозволяє забезпечити суспільство публічною інформацією. Збільшення довіри громадськості до органів публічної влади.
2	Покращення комунікації з громадськістю	Використання електронних платформ для збирання думок та пропозицій громадян. Проведення онлайн консультацій та обговорень.	Залучення громади до процесу прийняття управлінських рішень. Налагодження зворотного зв'язку з суспільством.
3	Забезпечення оперативного аналізу зовнішнього середовища та оцінки потреб громадян	Впровадження інноваційних технологій для швидкого та достовірного збору інформації. Збільшення кадрових працівників в місцях, де необхідно проводити збір інформації.	Оперативний аналіз необхідної інформації, який забезпечує прийняття обґрунтованих рішень.
4	Залучення зацікавлених сторін	Проведення консультацій з зацікавленими особами	Сприяння більш об'єктивному оцінюванню альтернатив, а також виявленню непередбачуваних факторів.
5	Підвищення кваліфікації спеціалістів	Проведення тренінгів, консультацій з фахівцями із різних галузей	Наявність необхідних навичок в персоналу.
6	Забезпечення якісного контролю та моніторингу	Використання інформаційних систем для автоматизації процесів моніторингу та контролю.	Забезпечить своєчасному виявленню проблеми.

ВИСНОВКИ

Вивчення процесу ухвалення управлінських рішень у публічному секторі показало, наскільки цей процес є складним і значущим для результативного керування суспільством. Головна ціль управлінського рішення полягає в тому, щоб здійснити координацію та вплив на об'єкт управління задля досягнення організаційних цілей. Процес управління включає суб'єкта і об'єкт управління, між якими встановлюється відповідний зв'язок.

Є певні вимоги, які повинні відповідати управлінському рішення, а саме: кількісна та якісна визначеність, наслідок наукового підґрунтя, правомірність, комплексність, оптимальність, гнучкість, своєчасність прийняття.

В основі кожного управлінського рішення знаходиться проблемна ситуація, яка вимагає дій щодо перетворення об'єкта управління зі стану проблеми у стан, що краще відповідає управлінським завданням.

Для ухвалення обдуманих управлінських рішень застосовують різноманітні методи. Усі ці методи є стандартизованими діями і підходами, які використовуються для вирішення управлінських завдань та вибору альтернатив.

Будь-який процес прийняття рішень вимагає системного та обґрунтованого підходу, незалежно від застосованих методів чи моделей. Сучасні наукові дослідження дозволяють використовувати широкий спектр методів і принципів у прийнятті публічно-управлінських рішень. Швидкий світовий розвиток подій вимагає оперативної адаптації, але процес ухвалення рішень повинен завжди та при різних ситуаціях враховувати інтереси громадян, бізнесу та державних установ. Це ставить перед управлінцями завдання вміти володіти сучасними науковими підходами для ефективної реалізації рішень.

Оптимізація управлінських процесів це є ключовим кроком у забезпеченні ефективного функціонування держави, а також процесів ухвалення управлінських рішень. Таким чином, успішність у прийнятті управлінських рішень державними органами визначає якість життя населення, надання

високоякісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та загальне процвітання країни.

Для більш кращого розуміння процесу прийняття управлінського рішення, було досліджено роботу Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації. Структура цього виконавчого органу влади включає два управління, які складаються з п'яти відділів, які в свою чергу забезпечують виконання широкого спектру функцій. Це вимагає чіткого розподілу повноважень та відповідальності, що сприяє прийняттю оперативних та обґрунтованих рішень.

В своєму безпосередньому підпорядкуванні Департамент має лише чотири державні структури, яких забезпечує фінансуванням. Інші ж культурні центри є власністю Хмельницької обласної ради, проте так, як обласна рада є законодавчим органом влади, виконавчу владу здійснює Хмельницька обласна військова адміністрація через досліджуваний нами Департамент.

Для виконання поставлених завдань законодавчої владою, Департамент проводить наради, організовує семінари та конференції, експертні та консультативні ради, а також робочі групи з питань, що входять до його компетенції, відповідно до встановленого порядку.

На основі проведеного аналізу розроблено ряд рекомендацій для підвищення ефективності управління процесом прийняття рішень в Департаменті. Серед них - удосконалення публічності та прозорості діяльності, створення власного офіційного сайту, де буде розміщуватися уся необхідна інформація, вдосконалення процесу аналізу зовнішнього середовища та оцінка потреб громадян, активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень, впровадження сучасних технологій, розвиток професійних компетенцій працівників, покращення процесу моніторингу та контролю.

Отже, процес управління прийняттям управлінських рішень в органах публічної влади показує, що для результативного управління потрібно

застосовувати, як теоретичні знання, так і практичні навички, а також постійне вдосконалення та адаптацію до стрімких змін в світі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Волошин, О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2010. – 336 с.
- 2 Енциклопедичний словник з державного управління. уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
- 3 Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
- 4 Брюшкова Н.О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. [Електронний ресурс] 2020. № 3. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605>
- 5 Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с
- 6 Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
- 7 Яцура В.В., Мицик Б.І. Основи менеджменту : навч. посібн. – Л. : Вид-во "Літопис", 2000. – 157 с.
- 8 Гонюкова Л. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2022. – № 18. – С. 1266–1280. – Бібліогр. : 19 назв.
- 9 Nominal Group Technique. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://asq.org/quality-resources/nominal-group-technique>

10 Указ Президента України; Концепція від 22.07.1998 № 810/98. [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98/ed20060528/find?text=%CE%E3%E0%ED%E8+%E2%E8%EA%EE%ED%E0%E2%F7%EE%BF+%E2%EB%E0%E4%E8#w2_1

11 Семенчук Т.Б. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 385–390.

12 Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні.» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

13 Дзюндзюк В.Б. Модернізація органів влади: перехід від публічного адміністрування до публічного менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 2. С. 9–14.

14 Положення про Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій Хмельницької обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=77826

15 Структура Департаменту інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=800

16 Релігія та національні меншини. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=1519

17 Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2009. Т. 30 (69) № 4. С. 67–72.

18 Економіко-правова політика України у контексті негативного впливу війни. Збірник – Чернігів: Чернігівський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2022 – 266 с.

19 Терентьев С. О. Інформаційно-комунікаційне забезпечення розвитку мережі публічних бібліотек: теоретичні підходи. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022. № 3. С. 81–86.

20 Єршова Н. Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. Економіка і суспільство. 2018. №14

21 Хвостова К.Р. Удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади. Дипломна робота. Дніпро. 2022 – 71 с.

22 Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с