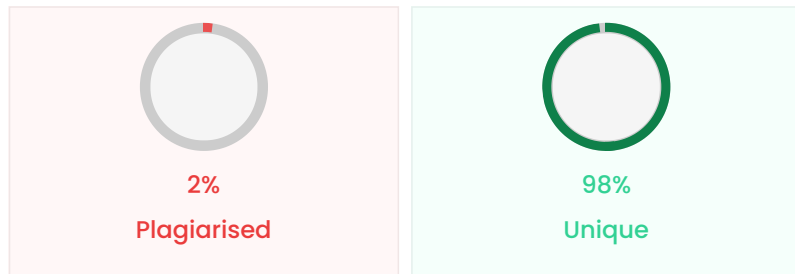


## Plagiarism Scan Report



## Words Statistics

Words	16166
Characters	132183

Exclude URL	None
-------------	------

## Content Checked For Plagiarism

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ Виконав: магістрант гр. ПУА-211м \_\_\_\_\_ К.В. Стельмашенко Керівник: к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_ О.В. Косяк Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ЗАТВЕРДЖУЮ Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. **З А В Д А Н Н Я** НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ Студенту гр. ПУА – 211 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Стельмашенко Каріні Володимирівні 1.Тема: Удосконалення методичних підходів до формування управлінських рішень в органах виконавчої влади затверджена наказом по інституту «03» жовтня 2022 р. 2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» січня 2023 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: 1. Визначити сутність поняття управлінського рішення 2. Дослідити особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади 3. Узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності прийняття й реалізації управлінських рішень в органах публічної влади 4. Надати характеристику органу публічної влади 5. Проаналізувати особливості процесу прийняття управлінських рішень в органі публічної влади 6. Провести аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на прийняття та реалізацію управлінських рішень в органі публічної влади 7. Встановлення стратегічних пріоритетів у прийнятті управлінських рішень органом публічної влади 8. Обґрунтування доцільності впровадження елементів проектного управління у механізм прийняття управлінських рішень органом публічної влади Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р. Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ О.В. Косяк (підпис) (прізвище та ініціали) Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ К.В. Стельмашенко (підпис) (прізвище та ініціали) РЕФЕРАТ Магістерська дипломна робота: 80 с., 7 табл., 1 рисунок, 45 джерел літератури. Метою магістерської дипломної роботи є систематизація, закріплення та розширення теоретичних знань щодо технологій прийняття управлінських рішень в державному органі та вироблення рекомендацій

стосовно удосконалення практики організації цього процесу на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища відповідного органу влади. Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. Предметом дослідження є умови, чинники та організаційно-правові засади розробки системних управлінських рішень на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації . Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розробленні системних заходів з застосування аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища при підготовці та прийнятті управлінських рішень в органі державної влади, що відрізняє авторський підхід від традиційної практики в Україні. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована у випускній кваліфікаційній роботі технологія прийняття управлінських рішень може бути використана у практичній роботі органів державної влади на регіональному рівні. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА; МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ; ОРГАН ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ; ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ; РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ; СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ; УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЗМІСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 7 ВСТУП 8 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 10 1.1. Зміст управлінських рішень та їх особливості в органах публічної влади 10 1.2. Місце аналізу середовища у системі прийняття управлінських рішень 16 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади 23 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ 35 РІШЕНЬ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ 35 2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності в межах Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області 35 2.2. Аналіз специфічних рис процесу прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області 41 2.3. Дослідження впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області 49 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ 62 УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 62 3.1. Формування дерева цілей та визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень органом публічної влади 62 3.2. Розробка продуктів діяльності і змісту робіт як результатів прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області 67 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 75 ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79 ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ Слово / словосполучення Скорочення Умови використання А абсолютний, абсолютне абс. при цифрах В відносний, відносне відн. при цифрах виробництво вир-во при цифрах Г гривня, гривень грн. при цифрах К копійка коп. при цифрах М місто м. по тексту розділ розд. при цифрах та у примітках район р-н по тексту редакція, редактор ред. по тексту рис. рис. по тексту С сторінка стор. при цифрах и у примітках Т таблиця табл. по тексту тисяч гривень тис. грн. при цифрах и у примітках ВСТУП - Актуальність теми. Управлінська діяльність в органі державної влади забезпечується підготовкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Складні системні явища та процеси, що відбуваються у світі та в Україні, зокрема, потребують глибокого обґрунтування рішень, які приймаються різними інституціями. Прийняття, прийняття та реалізація рішень є складним творчим процесом, який вимагає від суб'єктів управління володіння відповідними технологіями, з одного боку, та врахування специфіки об'єкта управління, з іншого. Це актуалізує проблему диференційованого підходу в цій частині управлінської діяльності та потребує поглибленого дослідження можливостей її вдосконалення щодо окремих сфер суспільного життя. - Невирішеність багатьох методологічних, правових та організаційних проблем у діяльності органів державної влади щодо прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища, перманентних змін об'єктів

управлінського впливу обумовили постановку проблеми дослідження та актуальність теми. – Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Проблемі підготовки, ухвалення та організації реалізації управлінські рішення в органах державної влади. та ін. – Метою магістерської роботи є систематизація, закріплення та розширення теоретичних знань про технології прийняття управлінських рішень в державному органі та розробка рекомендацій щодо вдосконалення практики організації цього процесу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. відповідний орган. – Відповідно до поставленої мети були поставлені наступні завдання: – охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження; – висвітлити методологічні принципи зовнішнього та внутрішнього аналізу – середовище як складова стратегічного аналізу; – виявити специфіку управлінської діяльності досліджуваного органу та види управлінських рішень; – аналізувати процес прийняття управлінських рішень в досліджуваному органі; – провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціональної діяльності досліджуваного органу; – сформулювати дерево цілей та визначити стратегічні пріоритети для прийняття управлінських рішень органом влади; – представити процес проектування продуктів діяльності як результат прийняття управлінського рішення. Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. Предметом дослідження є умови, фактори та організаційно-правові засади розробки системних управлінських рішень на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методи дослідження: системний аналіз, теоретико-методологічне узагальнення; експертні оцінки, ABC – аналіз; SWOT аналіз; програмно-цільовий. Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та розробці системних заходів щодо застосування аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища при підготовці та прийнятті управлінських рішень в органах державної влади, що відрізняє авторський підхід від традиційної практики в Україні. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонована в випускній роботі технологія прийняття управлінських рішень може бути використана в практичній роботі органів державної влади регіонального рівня. Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 1.1. Зміст управлінських рішень та їх особливості в органах державної влади. Управлінська діяльність в органі державної влади забезпечується підготовкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. По суті, досягнення цілей будь-якого організаційного утворення завжди забезпечується через прийняття управлінського рішення. Але цьому передують складний процес прийняття управлінського рішення. У цьому процесі продуктом управлінської праці є саме управлінське рішення. Поняття «управлінське рішення» як предмет дослідження досліджували такі вчені, як Бакуменко В. [1], Герберт А. [2], Дерлоу Дж. [4], Калпаков В. [5], Литвак Б. [6], Мельник А., Оболенський Ю., Васіна А. [3], Саймон Х. [7] та ін. У найпоширенішому розумінні рішення – це результат інтелектуальної діяльності. Рішення зазвичай є необхідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи на об'єкт управління. Це продукт управлінської діяльності на різних рівнях управління. У літературі з менеджменту та державного управління управлінські рішення класифікують за різними ознаками, зокрема за: причинами виникнення – програмні, ситуативні, ініціативні рішення, прописані рішення, епізодичні, періодичні; за характером цілей – оперативні, тактичні, стратегічні; за характером виробничого процесу – колективні, колегіальні, одноосібні; за функціональним змістом – прогнозні, планувальні, контрольні, організаційні; за рівнями ієрархії систем управління – рішення на рівні великої системи (країни в цілому), на рівні підсистеми (галузі, регіону), на рівні окремих елементів (підприємства, організації). Коли суб'єктом прийняття управлінських рішень є орган державної влади або уповноважена державою особа, то йдеться про державно-управлінське рішення. Відповідно до теоретичних підходів А. Мельника, Ю.М. Оболенський, А. Васіна «Державно-управлінське рішення – це обґрунтований і цілеспрямований вплив на обраний

державними органами (посадовими особами) суспільний устрій (об'єкти управління), який відображає владну волю держави, набуває офіційного виразу. формі, закріплюється в державних документах, які приймаються державним органом або посадовою особою в межах наданих повноважень з метою визначення та реалізації державної політики, державних цілей, стратегії їх досягнення, організації державної влади, вирішення проблем суспільного життя. на державному рівні» [3, с. 158]. Державно-управлінські рішення характеризуються певними особливостями: масштаби впливу – часто поширюються на всю систему державного управління; прийняття переважно вищими та центральними органами влади, що не виключає органів державної влади на регіональному рівні; спрямованість на вирішення проблем державного рівня, закріплення їх у певних нормативно-правових актах; обов'язковість виконання всіма органами виконавчої, законодавчої, судової влади, органами місцевого самоврядування, а також залученими до цього організаціями, установами та підприємствами; високий рівень ризику, загроз у разі прийняття неправильного рішення, забезпеченість державними ресурсами самого процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення; приналежність до елементів державно-управлінських відносин і залежність від множинності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних і політичних факторів. Оскільки державне управління охоплює різноманітні сфери суспільного життя, це зумовлює наявність різноманіття видів управлінських рішень та різноманітність підходів до їх класифікації. Так, зокрема, Бакуменко В. Надолішний П. виділяють такі три основні групи управлінських рішень: «нормативно-правові державно-управлінські рішення (Конституція, конституційні договори, закони, міжнародні договори, укази Глави держави, постанови парламенту та уряду, накази керівництва центральних органів виконавчої влади, державні та галузеві стандарти тощо) ; організаційно-розпорядчі державно-управлінські рішення (накази, розпорядження та інші організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів виконавчої влади); програмно-цільові державно-управлінські рішення (міждержавні, регіональні, галузеві та міжгалузеві концепції, програми, проекти)» [1, с.112]. Існують й інші підходи до класифікації рішень, що приймаються, приймаються та реалізуються суб'єктами державного управління. Так, автори підручника під редакцією В. Козбаненко поділяють їх на політичні та адміністративні [8, с. 258]. Політичні рішення – це рішення, які приймаються з найважливіших суспільних проблем політичного керівництва і приймаються вищими органами державної влади, посадовими особами, зокрема Президентом, Прем'єр-міністром, Головою Верховної Ради, міністрами, головами облдержадміністрацій. . Вважається, що політичні рішення є базовими, а управлінські – підлеглими і допоміжними. Для характеристики процесу прийняття управлінських рішень в органі державної влади важливо враховувати, що критеріальними ознаками можуть бути методи розробки управлінських рішень та характер їх організаційного оформлення. За методами розробки виділяють: графоаналітичні, математичні, евристичні рішення управління; за організаційною конструкцією – жорсткі, гнучкі, індикативні, нормативні. У системі управління управлінські рішення виконують такі функції: спрямовуючу, забезпечуючу, мобілізуючу. Через управлінські рішення реалізуються конкретні функції управління: планування – рішення вказує, що робити; організація – направляє, як організувати роботу; мотивація – пояснює, що потрібно посилити; контроль – записи як виконано. «Прийняття управлінського рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на досягнення заздалегідь визначеної мети в певній фактичній або прогнозованій ситуації» [1, с.157]. До управлінських рішень висувається ряд вимог, таких як: своєчасність, вичерпне обґрунтування, узгодженість з попередніми рішеннями, необхідна повнота змісту, авторитетність або, іншими словами, авторитетність. Для їх забезпечення необхідна певна послідовність підготовки, прийняття та виконання цих рішень. Іншими словами, мова йде про побудову процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Процес підготовки управлінського рішення передбачає порядок встановлення окремих операцій щодо «збирання,

переміщення, зберігання, обробки, аналізу інформації, надання її структурним підрозділам та окремим виконавцям» [1, с.170]. Прийнято виділяти кілька етапів і етапів цього процесу: етап підготовки управлінського рішення. Воно охоплює визначення мети або їх поєднання, збір та аналіз інформації, пов'язаної із завданням управлінських дій, діагностику ситуації, виявлення проблем, прогнозування розвитку та формування нових проблем, генерацію альтернативних рішень, формування критеріїв та вибір ефективних управлінських рішень; етап прийняття управлінського рішення. Охоплює дії для вибору одного з варіантів дії; етап реалізації управлінського рішення. Він поєднує в собі процедури організації виконання рішень і контролю виконання. Цей поділ є умовним. Існують й інші підходи до поділу процесу розробки та прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Так, наприклад, А. Крупник визначає такі етапи прийняття рішень в державному управлінні: "1) підготовка – виявлення та діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв, визначення можливих альтернатив; 2) оцінка альтернатив, вибір найкращого варіанту, оформлення рішення; 3) реалізація – організація виконання, контроль за ходом виконання, оцінка ефективності рішення та, за необхідності, його коригування» [9, 624]. Прийняття управлінських рішень також розглядається як функція в науковій літературі. «Функція прийняття рішень у державному управлінні – це управлінська функція, змістом якої є вибір однієї з альтернатив, що здійснюється відповідальними особами в процесі планування, організації, мотивації та контролю» [9, с. 746]. Розглядаючи управлінське рішення як результат реалізації цієї функції, як результат певного процесу, В. Бакуменко зазначає, що це – «1) вибір альтернативи, найкращої ідеї та варіанту дій у реалізації» управління; 2) основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямований на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління; 3) соціальний акт, у якому в логічній формі (текстова модель) відображається вплив ланок управління державних органів, посадових осіб на соціальну систему (керовані об'єкти, необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів і задоволення відповідних управлінських потреб) виражається» [9, с. 722]. Розглядаючи процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень по суті, важливо враховувати, що на етапі підготовки управлінського рішення важливим етапом є вибір мети. Він базується на поглибленому аналізі об'єкта впливу, виявленні тенденцій розвитку суміжних об'єктів управління. Поширеною технологією на цьому етапі, як показує практика, є побудова дерева цілей. Визначення цілей повинно бути пов'язане з розробкою критеріїв їх досягнення. У теорії менеджменту визначено, що цілі повинні відповідати принципам SMART (бути конкретними, вимірними, релевантними та послідовними в часі). Процес постановки цілей і підготовки рішення потребує повноцінного інформаційного забезпечення та використання сучасних методів її аналізу. Це дозволяє правильно діагностувати проблему, вивчити її природу, встановити причини її появи, фактори, що впливають на зміну ситуації, можливі наслідки несвоєчасного вирішення проблеми, складність, сферу поширення, час, тобто очікувану тривалість реалізації рішення; на етапі розробки альтернатив і прийняття управлінського рішення важливо дотримуватись певних вимог: врахування рівня управління та специфіки функціональної діяльності, часу, тобто очікуваної тривалості реалізації управлінського рішення; , досвід вирішення подібних завдань, варіанти моделювання. Особливе місце на цьому етапі займає процедура порівняння альтернатив, вибір критеріїв рішення. За визначенням авторів підручника «Державне управління» (А. Мельник, О. Оболенський, В. Васіна): «Критерій (оцінка) рішень – це міра економічного і соціального ефекту, правило порівняння та вибір альтернатив» [3 с.173]. Порядок прийняття управлінського рішення, орієнтованого на вибір альтернативи, організаційно передбачає вирішення конкретних питань: одноосібності чи колегіальності, авторства наукового обґрунтування проекту рішення, економічного та соціального обґрунтування проекту, суб'єктивності погодження, суб'єктивності погодження, юридичної та соціальної обґрунтованості проекту, періодичності і форма контролю за ходом виконання, суб'єктивність контролю і правильність виконання, суб'єктивність права внесення

змін, форма звітності, суб'єктивність оцінки ступеня досягнення мети. Прийняття управлінських рішень в органі державної влади, або в системі державного управління загалом, як правило, пов'язане з необхідністю вирішення певних завдань. Характер проблем по суті є основою вибору методу прийняття управлінських рішень, що важливо в контексті теми нашого дослідження.

1.2. Місце екологічного аналізу в системі прийняття управлінських рішень

Сучасна система прийняття управлінських рішень у державному управлінні базується на висвітлених вище традиційних підходах, які в більшості випадків орієнтовані на тактичні цілі. Натомість невизначеність, яка часто виникає, вимагає стратегічного аналізу. Орган державної влади, як суб'єкт управління, є складною організацією, що характеризується складним внутрішнім і зовнішнім середовищем. У рамках стратегічного аналізу цю функцію виконує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є одним із основних факторів, що визначають поведінку будь-якої організації, а отже, і державної влади. Зовнішнє середовище не є стабільним, і це вимагає від суб'єктів господарювання врахування цих змін. Для процесу управління зовнішнє середовище виконує дві важливі функції: дає змогу чітко сформулювати склад факторів, які впливають і можуть впливати на об'єкт управління і, відповідно, на прийняття управлінських рішень; створює інформаційне забезпечення формування стратегічного управління. Середовище організації, зокрема органу державної влади, складається з низки факторів, суб'єктів, які впливають або потенційно можуть впливати на функціональну діяльність організації (у нашому випадку – органу державної влади). Фактори зовнішнього середовища класифікують за різними ознаками. Найпоширенішим є поділ на: фактори прямої дії та фактори непрямой дії. Середовище прямої дії (безпосереднє оточення) включає об'єкти управління, які перебувають у сфері функціональної діяльності суб'єкта управління, зокрема: підприємства та організації, щодо яких приймаються управлінські рішення, контролюється їх діяльність; споживачі управлінських послуг, у тому числі адміністративних; інші суб'єкти управління, які мають вплив на зазначені об'єкти управлінської дії; партнери; законодавчі акти; НУО; 7) інфраструктура; органи місцевого самоврядування. У практиці господарювання прийнято класифікувати фактори зовнішнього середовища на: економічні, законодавчі, соціальні, міжнародні, науково-технічні та технологічні [10, с.93]. На нашу думку, до такої класифікації слід додати політичні фактори. Політичні фактори включають: політична стабільність (нестабільність), взаємна координація дій уряду, парламенту, президента, вплив опозиційних сил на прийняття державних рішень, стабільність політичного курсу, політичні кризи. Законодавчі фактори створюють середовище для прийняття управлінських рішень і по суті є орієнтиром у процесі їх підготовки та реалізації. Це стосується не лише законів та нормативно-правових актів, що визначають завдання, повноваження та функції державного органу, а й тих, що формують нормативне середовище для діяльності підприємств та організацій, які є об'єктами управлінської дії відповідних органів. авторитет. Зокрема, зміна кредитної політики, зміна податкового законодавства, встановлення нових вимог до сертифікації продукції, вступ держави до певних міжнародних організацій, запровадження квот на зовнішньоекономічну діяльність, пом'якшення регуляторних обмежень окремими країнами та ін. важливий вплив. Особливої уваги в процесі аналізу зовнішнього середовища потребує аналіз економічних факторів. Економічне середовище функціонування будь-якої організації визначається такими характеристиками, як: загальний стан економіка, рівень безробіття, темпи економічного зростання (економічний спад), обсяг інвестицій, структура економіки та структурні зміни. Виявлення соціальних факторів, як складової аналізу зовнішнього середовища, пов'язане з їх суттєвим впливом на поведінку об'єктів управління. Тут першочергово важливо проаналізувати вплив таких факторів, як: демографічні тенденції та тренди, доходи населення, ступінь тінізації економіки, наявність корупційних діянь, стан охорони здоров'я, освіта населення, обмеження (правила гри), що визначають поведінку громадян, наявність конфліктів, механізми захисту інтересів громадян і роботодавців. Дослідження науково-технічних і

технологічних факторів у процесі аналізу зовнішнього середовища спрямоване на виявлення нових технологій, які можуть вплинути на появу нових видів виробничої діяльності, нових видів продукції, нових видів комунікацій, зміни інформаційного простору. , про що сьогодні свідчать можливості використання електронної пошти, телефаксу, електронної комерції, використання сканерів штрих-кодів у системі роздрібною торгівлі, використання сучасних систем контролю, моніторинг. Аналіз зовнішнього середовища організації базується на використанні спеціальних методів дослідження, до яких належать: PEST-аналіз, аналіз інтересів зацікавлених груп, ABC-аналіз, SWOT-аналіз та ін. Аналіз PEST використовується для аналізу факторів макросередовища організації. «PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P-Polіcy – політика, E- Economy – економіка, S – Society – суспільство, T- Technology – технологія, які є напрямками аналізу факторів зовнішнього середовища» [10, с.97]. Використання даного методу аналізу полягає в тому, що в табличній формі, у вигляді чотирьох квадрантів (політика, економіка, суспільство, технології), можна визначити тренди, які мають істотне значення для стратегічних рішень організації. (у нашому випадку авторитет). При аналізі факторів зовнішнього середовища органу влади, як і будь-якої іншої організації, слід враховувати як прямі, так і непрямі фактори. На основі проведеного аналізу факторів за пріоритетністю впливу на організацію в процесі PEST-аналізу формуються сценарії в чотирьох розділах – політика, економіка, суспільство, технології. Аналіз внутрішнього середовища організації є обов'язковою складовою стратегічного аналізу, оскільки дозволяє оцінити потенціал її розвитку та можливості прийняття, прийняття та реалізації раціональних та ефективних управлінських рішень. Водночас аналіз факторів внутрішнього середовища організації дозволяє визначити її конкурентні переваги, тобто унікальний потенціал, який дозволяє перемагати в конкурентній боротьбі та в управлінській діяльності. До факторів внутрішнього середовища організації, в тому числі державного органу, відносяться: організаційна структура; організаційна культура; набутий досвід діяльності; рівень впровадження сучасних управлінських технологій; якість роботи функціональних служб; склад кадрів, їх кваліфікація, структура; коефіцієнт плинності кадрів; наявність стратегії організації; ступінь впровадження сучасних інформаційних технологій; система стимулювання персоналу. Для об'єктивної оцінки внутрішнього середовища дослідники можуть включити анкетне опитування співробітників про організаційну культуру їх організації. При цьому можуть бути використані основні показники оцінки, наприклад, характеристики, що свідчать про причини конфліктів, причини плинності кадрів тощо. Формуючи анкету, причини звільнення поділяються на дві групи: 1) причини звільнення з ініціативи адміністрації; 2) причини звільнення з ініціативи працівника. До першої групи належать: невідповідність займаній посаді, неналежне виконання посадових обов'язків, порушення дисципліни, корупційні дії, неможливість працевлаштування працівника за фахом, до другої – незадоволеність умовами праці, низький рівень оплати праці, безперспективність кар'єрного зростання. зростання, напружені відносини з адміністрацією, значна віддаленість від місця проживання. Найпоширенішим методом аналізу середовища організації, який дозволяє комплексно оцінити дві його складові, є аналіз на основі моделі SWOT. Модель SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні (S – Strengths) і слабкі сторони (W – weaknesses) організації, а також можливості (Opportunities) і загрози (T – Threats) зовнішнього середовища. Метод SWOT-аналізу передбачає поетапне виконання наступних дій: 1. Визначення власних сильних і слабких сторін організації. Для цього необхідно: скласти список параметрів, за якими буде оцінюватися організація, визначити по кожному параметру, що є сильним боком цієї організації, а що слабким, вибрати з усіх його найсильніші і найслабші сторони. список [11]. 2. Визначення можливостей і загроз. На цьому етапі враховується динамізм змін, які можуть, з одного боку, надати організації певні можливості для виконання своєї місії, а з іншого боку, вказувати на загрози її функціональній діяльності. 3. Третій етап передбачає порівняння сильних і слабких сторін організації (у нашому випадку уряду) з її можливостями та загрозами. Для виконання цих операцій та

узагальнення результатів SWOT-аналізу використовується спеціально побудована матриця. На першому етапі формуються показники, за якими можна оцінити сильні та слабкі сторони. Ці показники можна представити наступними підрозділами: організаційне забезпечення, кадри, фінанси, зв'язок, інформаційне забезпечення, оплата праці та стимулювання. Для більшої об'єктивності аналізу до оцінки сильних і слабких сторін можуть залучатися експерти, а процедура оцінки повинна проводитися методом колегіальної експертної комісії. Також має бути диференційований підхід до кожного з показників, за якими проводиться оцінка. Зокрема, для цього найчастіше використовують показники відносної важливості. Індикатори можливостей і загроз, які визначаються на другому етапі аналізу, важливі для прийняття стратегічних рішень організації, оскільки у своєму майбутньому розвитку вона повинна враховувати найбільш сприятливі можливості та захищатися від загроз і небезпек. При цьому необхідно не тільки класифікувати фактори за позитивним і негативним впливом, а й вказати ймовірність (висока, середня, низька) впливу. Індикаторами сприятливих можливостей для організації, зокрема державного органу, у її розвитку або у виконанні своєї місії можуть бути: політичні зміни, підвищення рівня її самостійності у прийнятті рішень, диверсифікація функціональних обов'язків, стабільність вартості. структура, атестація персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення організаційної структури, вдосконалення функціональної структури на основі проведених функціональний аналіз, співпраця з іноземними партнерами, отримання міжнародних грантів, збільшення фінансування тощо. Індикаторами можливих загроз та небезпек є недофінансування, політична нестабільність, пандемія, законодавчі зміни, збільшення плінності кадрів, економічна криза, збільшення витрат на матеріальні ресурси, збільшення кількості об'єкти регулятивного впливу та контролю, перешкоди доступу до каналів інформації та ін. Для повного опису технології використання методу SWOT-аналізу варто зазначити, що в результаті створення кінцевої матриці, як зазначає проф. Мельник А.Ф.: «Поля формуються на перетині окремих груп компонентів факторів, які характеризуються певними комбінаціями, які необхідно враховувати в майбутньому». під час розробки стратегій певного типу: поле SiM – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації з метою реалізації можливостей зовнішнього середовища, поле SiZ – спрямовує дії організації на боротьбу із загрозами за допомогою внутрішні резерви, поле СЛМ – спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін свого внутрішнього потенціалу, поле стратегічного планування – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала можливість організації не тільки посилити свій потенціал, а й для відвернення можливих загроз у зовнішньому середовищі. [11, с. 59]. Аналіз "Zrcase", подібно до вищенаведених методів аналізу, об'єднує фактори за певними групами та відповідно до відповідної методології, а також намагається їх оцінити. «Для побудови матриці SPACE зазвичай використовують такі групи показників: фінансова стійкість (FS), конкурентна перевага (CA), екологічна стабільність (ES), виробнича потужність (IS)» [10 с.138]. Можливості можна оцінювати двома способами: матричним методом з урахуванням ймовірності використання виявлених можливостей або простим ранжуванням [12, с. 132]. Зазвичай для проведення такого аналізу залучаються групи експертів. Такий прийом, на нашу думку, може бути застосований і до інших типів організацій, у тому числі до органів державної влади. При прийнятті рішень в державних органах у сучасних умовах актуальною стає практика аналізу цілей та інтересів зацікавлених груп організацій, що забезпечує більш глибоку та всебічну оцінку зовнішнього середовища. Такими групами інтересів є: керівництво підприємств та організацій, споживачі адміністративних послуг, суб'єкти регуляторного середовища, інші державні органи, органи самоврядування різного рівня. У сукупності це можна представити наступними цілями та інтересами: організаційне зростання, захист навколишнього середовища, якість товарів, якість управлінських послуг, соціальна безпека, сталий розвиток, ціна та вартість товарів/послуг, соціальні програми, зайнятість тощо. Таким чином, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища є



важливою складовою системного підходу в дослідженні будь-якої організації для прийняття управлінських рішень. У процесі стратегічного аналізу це завдання може бути вирішено за допомогою комплексу методів і прийомів дослідження.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень в органах державної влади

Для успішної реалізації прийнятих рішень необхідний механізм реалізації. Складність організації реалізації рішень полягає в необхідності узгодження багатьох взаємопов'язаних управлінських рішень, які реалізуються одночасно і знаходяться на різних стадіях реалізації [23, с. 37; 43, стор. 129-130]. Завданнями організаційного механізму реалізації управлінських рішень є:

- розробка плану реалізації рішення. 1) визначення комплексу необхідних робіт; 2) Визначення необхідного обсягу ресурсів; 3) Визначення кількості виконавців; 4) Розподіл робіт, ресурсів і виконавців за об'єктами, завдання та терміни;
- управління реалізацією рішень. 1) Проведення інструктивно-методичної діяльності с виконавці; 2) Особистий порядок під час виконання рішення; 3) Допомога виконавцям у разі виникнення труднощів; - контроль за виконанням рішення. 1) Контроль за дотриманням основних характеристик реалізованого продукту рішення; 2) Контроль за виконанням умов виконання рішення; 3) Контроль за станом проблемної ситуації; 4) Виявлення причин відхилень у виконанні рішення; 5) Внесення (при необхідності) змін до програми реалізації рішення.

- оцінка результатів реалізації рішення. 1) Періодична оцінка фактичної ефективності рішення. 2) Прогноз закінчення строку дії рішення 3) Визначення необхідності коригування чинного рішення або прийняття нового. 4) Накопичення, систематизація досвіду та розробка алгоритмів реалізації типових рішень.

Узагальнену схему організаційного механізму реалізації управлінських рішень наведено в додатку Б. Розроблені та реалізовані управлінські рішення певним чином формалізуються [48, с. 3-39]. Основними формами розробки державних управлінських рішень є:

- Закон, тобто. рішення вищого органу державної влади, яке є загальнообов'язковим і безспірним;
- указ – ухвалене парламентом рішення глави держави;
- Постанова уряду – це рішення уряду, яке регламентує виконання законів і постанов;
- Розпорядження – це рішення, що має методичний, технологічний характер, яке реалізується у формі розпорядження або роз'яснення;
- акт є рішенням широкого кола державних і громадські організації;
- наказ (письмовий чи усний) є індивідуальним рішенням менеджер, викритий владою. Наказ є обов'язковим до виконання і відображає питання, що належать до компетенції керівника. Наказ зберігається в архіві та може бути оскаржений;
- розпорядження – правовий акт, який одноосібно видається керівником або колегіальним органом державної адміністрації з метою вирішення оперативних питань. Як правило, воно має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб, організацій і громадян;
- розпорядження – це рішення, яке встановлює порядок і спосіб виконання будь-яких дій;
- договір – це рішення про виконання спільної роботи із зазначенням взаємних прав та обов'язків;
- Договір – це рішення, яке формує загальну позитивну основу будь-якої діяльності;
- договір – це рішення, як правило, комерційного характеру, про виконання спільної роботи із зазначенням взаємних прав і обов'язків (є підвидом договору);
- план – це рішення, у якому відображено цілі та завдання діяльності, виконавців, засоби, методи та час їх виконання;
- посада – це рішення, яке містить набір правил, що регламентують будь-яку діяльність (наприклад, положення «Про відділ запобігання корупційним правопорушенням»);
- правило – це рішення, яке враховує традиції організації і містить набір запропонованих усталених форм поведінки певних груп працівників (наприклад, «Правила внутрішнього трудового розпорядку»);
- модель (якогось суб'єкта або об'єкта) – це рішення, що включає сукупність певних елементів і зв'язків, що забезпечують цілісність функціонування даного суб'єкта чи об'єкта;
- регламент є зведенням правил прийняття рішень виконавцями різні ситуації.

Ефективність управлінських рішень визначається впливом багатьох факторів техніко-економічного та соціально-психологічного характеру, вплив яких проявляється на різних етапах процесу розробки та реалізації рішень [44, с. 126-128; 48, стор. 237-

240]. Соціальна ефективність управлінських рішень буде виражатися в результаті досягнення соціальних цілей шляхом скорочення зусиль, часу, оптимізації умов праці, зниження плінності кадрів, залучення меншої кількості працівників. Економічна ефективність управлінських рішень — це відношення цінності результату, отриманого від конкретного управлінського рішення, до витрат на його підготовку та реалізацію. Процес контролю за виконанням державних рішень, як у роботі [56, с. 130–133], полягає у порівнянні здійснених заходів з вихідною моделлю державного рішення, а також з державними проектами, програмами, планами та «дорожніми картами». Залежно від характеру повноважень і компетенції у сфері державного управління виділяють: – Контроль, що здійснюється судовими органами; – Контроль, що здійснюється представницькими органами влади; – Контроль, що здійснюється органами виконавчої влади; – Контроль, що здійснюється громадськими об'єднаннями громадян, а також окремими громадянами, що діють як фізичні особи. Основними етапами контролю за виконанням державних рішень є: 1) встановлення стандартів, сформованих на етапі цілепокладання; 2) відношення фактичного результату до нормативного. На цьому етапі діяльність можна розділити на чотири фази: визначення масштабу допустимих відхилень; вимірювання фактичного результату; передача інформації про результати та фактична оцінка результатів. Вимірювання фактичного результату є найскладнішим етапом контролю за виконанням державних рішень. Для вимірювання фактичного результату необхідно визначити типи шкал та одиниці вимірювання контрольних показників. Інформація про результати контролю може бути спотворена під час передачі. При проходженні по каналах зв'язку можуть виникати інформаційні навантаження. Державні органи мають складну організаційну структуру. 3) коригування рішення. При контрольному результаті державне рішення оцінено, вибирається одна з двох ліній поведінки: – усунення відхилень. Якщо реальний результат далекий від бажаного, необхідно розібратися в причинах цього і скоригувати рішення. При цьому важливо визначити, який етап прийняття рішення потребує коригування; – нічого не робити. Якщо мета рішення досягнута, про що свідчить порівняння фактичних і необхідних результатів, технологія вирішення проблеми повинна бути зафіксована як позитивний досвід; 4) Контроль за виконанням документів, в яких містяться державно-управлінські рішення. Цей етап включає: – автоматизований облік результатів; – перевірка продуктивності на місці; – аналіз оперативної діяльності підрозділів і посадових осіб осіб; – Вироблення рекомендацій і вжиття заходів щодо усунення причин, що знижують ефективність управління, тощо. Коли немає контролю та зворотного зв'язку з державним управлінським рішенням, рішення перестає виконуватися і навіть дає протилежні результати. Поняття ефективності державного управління не має чітких критеріїв визначення, що ускладнює оцінку ефективності. Можна сказати, що це ознаки, аналізуючи які можна визначити якість і рівень державного управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства. У сфері державного управління та прийняття державних рішень розглядається насамперед соціально-економічна ефективність, яка включає весь комплекс умов, необхідних для нормальної життєдіяльності людей. Отже, можна зробити висновок, що ефективність державного управління визначається тим, як розробляється, приймається та реалізується державна політика. управлінські рішення. Звернемо увагу на те, що державні управлінські рішення поділяються на політичні та управлінські, які мають ряд специфічних ознак [38]. 1. Вони підтримуються волевиявленням народу (народ у формі виборів наділяє своїх представників у законодавчих органах, а органи визначають стратегічні цілі діяльності органів виконавчої влади), тому виступають як закони, інші нормативно-правові акти (якщо вони прийняті законодавчими органами) та адміністративні рішення. 2. Рішення підлягають виконанню, тобто їх розробка, прийняття та виконання ініціюються та організуються відповідно до вимог нормативно-правових актів, що зумовлено необхідністю забезпечення їх високої якості, вираження суспільних інтересів. 3. Вони є обов'язковими, забезпечені всіма можливими ресурсами держави, повноваженнями відповідних органів державного управління

чи посадових осіб, тому мають примусовий характер. 4. Рішення мають неперсоніфікований характер (до їх розробки, прийняття та виконання залучено велику кількість спеціалістів, тому їх авторство не пов'язується з ім'ям конкретного державного службовця, вони приймаються від імені державного органу). 5. Надаються в одному варіанті виконання, відхилення від якого неприпустимі. За ідеєю, вони повинні виключати варіативність і суб'єктивізм у розумінні засобів досягнення і запланованих результатів. Причина в тому, що правова норма є неодмінною складовою. Можливо, у процесі розробки використаних нормативних документів уповноваженими суб'єктами були враховані наслідки альтернатив. 6. Вони спрямовані на зовнішнє середовище (за винятком внутрішньоорганізаційних рішень, пов'язаних з апаратною діяльністю та підтримкою ефективності організації). Це ускладнює вимірювання та точну оцінку їх соціальної та, особливо, економічної ефективності. Якщо брати до уваги зазначені особливості управлінських рішень державних органів, то слід підкреслити важливість прогнозування майбутніх подій та умов їх реалізації, яке має здійснюватися на більш віддалену перспективу, враховуючи більшу кількість чинників, у тому числі міжгалузевих, міжнародних тощо, а також політичних міркувань, оскільки необхідно враховувати інтереси різних зацікавлених учасників процесу прийняття рішень, потенційні вигоди та втрати різних соціальних груп і учасників реалізації рішень, із залученням фахівців різних галузей знань тощо. Планування заходів щодо реалізації цих рішень здійснювати з урахуванням: 1) значний масштаб запланованої діяльності; 2) підвищення соціальної відповідальності за це; 3) використання переважно бюджетних коштів; 4) першочергова оцінка соціальної ефективності для конкретних цілей, яка відображається в громадській думці, що виявляється під час виборів, референдумів, протестних дій (мітингів, демонстрацій тощо), соціологічних опитувань населення, у засобах масової інформації, в особистих звернення громадян до органів влади та управління. Як показує практика, до виникнення низки проблем призводять особливості розробки та прийняття управлінських рішень в органах управління [39]. Перш за все, це проблеми трансформації політичних рішень в управлінські [40]. З урахуванням політичних інтересів окремих груп населення, потреб політичних інститутів і навіть соціокультурних цінностей суспільства вибудовується система політичних рішень. Визначити чітку межу між адміністративним і політичним рішенням досить складно через те, що адміністративні методи прийняття рішень проникають у політико-правову сферу. Варто зазначити, що політичне рішення виявляється в адміністративному рішенні. Політичне керівництво приймає ті рішення, які стосуються суспільно значущих проблем і мають політичний характер. Це політичне керівництво є вищим органом державної влади. Далі це рішення йде на рівень того чи іншого відомства чи міністерства. На цьому етапі ще зберігається політичний характер того чи іншого рішення, зокрема у формулюванні. Зазначений етап також характеризується появою адміністративної сторони рішення, яка пов'язана з механізмами та вимогами, що належать до конкретної сфери діяльності чи галузі. Наприклад, на рівні Міністерства праці, тарифів тощо виникає політичне рішення, спрямоване на зниження соціальної напруги та запобігання конфліктам. Наступний етап — конкретні рішення на місцевому, регіональному та муніципальному рівнях. На цих рівнях яскраво виражений характер адміністративної зовнішності. Посадова особа, яка приймає адміністративне рішення, має бути політично нейтральною, її рішення не повинно нести політичних переваг. Управлінське рішення має обмежену конкретизацію на місцевому рівні, воно виходить з усіх соціальних показників, які представлені у вигляді умов праці в певній галузі, будь-якому районі чи місті, рівня життя, заробітної плати, зайнятості населення. Пряма адміністративна практика дистанціюється від політики. Політичні рішення є більш загальними, ніж адміністративні. Політичні та соціально-економічні умови є основою для побудови політичних рішень. Політичні рішення залежать від існуючого та функціонуючого державного апарату управління. Політичні рішення впливають на що, яка форма, характер, механізм і методи прийняття управлінських рішень. Усі політичні рішення, які надходять в адміністративний апарат як суспільний імператив,

знають трансформації, а інколи можуть бути спотворені. Апарат адміністративного управління при прийнятті політичного рішення має свої переваги, цінності та традиції, а також навички, пов'язані з прийняттям рішень. Адміністративні рішення необхідні для того, щоб забезпечити умови, необхідні для підготовки, прийняття та реалізації рішень політичного керівництва, незважаючи на те, що вони є другорядними та мають підпорядкований та допоміжний характер, вони є похідними від політичних рішень. Таким чином, політичне рішення вторгається в адміністративне середовище. Між механізмом адміністративної реалізації політичного рішення і самим політичним рішенням можуть бути також протиріччя функціонального характеру. Виходячи з цього, виникає необхідність пошуку таких організаційно-функціональних засад, відповідних роботі управлінського апарату, які б дозволили зробити адміністративний апарат більш сприйнятливим до політичних імпульсів, що надходять від основних політичних сил, і щоб адміністративний апарат міг трансформувати політичні рішення в адміністративні заходи, не спотворюючи ці рішення. Розглянемо ще одну проблему, пов'язану зі специфікою структури державних органів. Розрізняють два види рішень: реальні та формальні, вони виникають через ієрархічність їхньої структури. В організаційній ієрархії в ідеалі будь-яке рішення повинно прийматися на рівні керівництва і в підрозділі, де накопичується найбільший масив необхідної для цього інформації. Але інформація за своїм характером повинна задовольняти мету підготовки рішення і, водночас, сприяти тому, щоб вона була пов'язана з іншими рішеннями, а не суперечила їм. Трапляється, що протистояння рішень залишається непоміченим на нижніх рівнях ієрархії. Тому доцільно, щоб рішення, а точніше, їхні проекти аналізувалися та затверджувалися на вищих рівнях організаційної ієрархії. Проект рішення, розроблений фахівцями відповідного підрозділу, у міру просування по ієрархії коригується та стає більш раціональним. Проте верхні ланки ієрархії, як правило, не в змозі детально вивчити та оцінити всі проекти рішень, які до них надходять. Керівнику завжди доводиться вдаватися до узагальнень, і тим частіше, чим вище його статус в ієрархії. І, тим більше, встигає навіть ознайомитися з проектами рішень. Є загроза, що, дійшовши до топ-менеджера, проект рішення буде представлений безальтернативно. Завдяки цьому «реальні» рішення, розроблені на нижніх рівнях організаційної ієрархії, перетворюються на «формальні» на її вищих рівнях, тобто затверджуються без серйозного аналізу. Різниця між «реальними» і «формальними» рішеннями тим помітніша і істотніша, чим більше рівнів в ієрархії і чим більше віддалені один від одного масиви інформації, зосереджені на відповідних рівнях. Такі витрати долаються ефективною реалізацією координаційної функції, цілеспрямованим створенням і використанням каналів зворотного зв'язку, механізмів узгодження рішень між рівнями організаційної ієрархії, успішним застосуванням принципу поєднання єдності керівництва з колегіальністю. Наступна проблема пов'язана з очевидною безальтернативністю рішення. Хоча рішення державних органів та їх посадових осіб ґрунтуються на правовій нормі, це лише зменшує кількість потенційних альтернатив, але не виключає їхнього вибору в принципі. На практиці ця можливість часто ігнорується. Крім того, опора лише на правову норму не завжди може привести до бажаного результату, на досягнення якого вона спрямована в кожному конкретному випадку. Тому важливо виходити з того, що правова норма, яка задає рамки рішення, зовсім не виключає можливості розробки кількох варіантів вирішення однієї проблеми. Водночас потенційною небезпекою може бути високе значення суб'єктивного чинника в процесі прийняття рішень у межах правових норм. Тривале перебування посадовців на посадах, наявність корпоративних зв'язків та інтересів, схильність тлумачити з цих посад прийняті згори рішення, що підлягають виконанню, використовуючи протиріччя нормативно-правових актів, може мати надмірно великий вплив на процеси роботи з рішеннями. Отже, можна зробити висновок, що проблема громадського контролю за розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень державними органами є актуальною на сьогодні. Вони, на відміну від виробничих організацій, не відчувають прямого впливу ринкових механізмів, тому прагнуть

досягти ефективних рішень з точки зору своїх витрат (відсутня конкуренція, практично відсутні критерії економічної ефективності); Проте враховуються інші критерії – стабільність, соціальна ефективність (хоча їхня діяльність може бути економічно неефективною). У цьому напрямку необхідно підвищити роль засобів, розвитку громадських ініціатив, правового забезпечення (по суті, легалізації) лобістської діяльності, створення умов для зменшення контролю за судами з боку органів виконавчої влади.. Висновки до 1-го розділу. 1. Управлінська діяльність в органі державної влади забезпечується шляхом розробки та реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення є результатом інтелектуальної діяльності, продуктом управлінської діяльності на різних рівнях управління. Їх класифікують за такими ознаками: за характером цілей, причинами їх виникнення, характером виробничого процесу, за функціональним змістом, за рівнем ієрархії системи управління. 2. Державно-управлінські рішення характеризуються такими ознаками: масштабність впливу, спрямованість на вирішення державних проблем, обов'язковість виконання всіма органами влади, організаціями та підприємствами, високий рівень ризику у разі невиконання. 3. Для характеристики процесу прийняття рішень в органах державної влади важливо враховувати, що критеріальними ознаками можуть бути методи розробки управлінських рішень та характер їх організаційного оформлення. Цей процес протікає в кілька етапів і етапів: етап підготовки управлінського рішення, етап прийняття і етап реалізації і базується на наявності та оцінці альтернатив, розглядається як одна з функцій. При цьому важливе значення має вибір мети, розробка альтернатив, порівняння альтернатив і вибір рішення проблеми. 4. Сучасна система прийняття управлінських рішень у державному управлінні базується на традиційних підходах, які в більшості випадків орієнтовані на тактичні цілі. Натомість невизначеність, яка часто виникає, потребує стратегічного аналізу на основі вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища влади. У главі 1 наведено класифікацію цих двох груп факторів, дано їх характеристику. 5. Аналіз зовнішнього середовища базується на використанні спеціальних методів дослідження, до яких належать: PEST аналіз, ABC аналіз, SPACE аналіз, SWOT аналіз, аналіз інтересів зацікавлених сторін. Аналіз внутрішнього середовища – для функціонального аналізу використання 20 методів спостереження, анкетування тощо. Комплексне їх застосування дасть змогу підготувати аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень, а отже, забезпечити їх об'єктивізацію. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ В УПРАВЛІННЯ РІШЕННЯ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖПРОДПОЖИВНОГО ПОСЛУГИ У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ 2.1. Загальна характеристика діяльності управління в складі Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області Управлінська діяльність органу державної влади, а отже, і характер управлінських рішень залежить від специфіки його місії в загальній системі державного управління. Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області є територіальним органом Держпродспоживслужби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів і йому підпорядковується. Його утворено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1092 «Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» [24]. Головному управлінню підпорядковані організації та установи, що належать до сфери управління Держпродспоживслужби України та розташовані на території Дніпропетровської області. Повноваження Головного управління поширюються на всю Дніпропетровську область. Вони визначають специфіку управлінської діяльності цього органу державної влади та охоплюють такі функціональні напрями: 1) реалізація державної політики: а) у сфері державного нагляду за додержанням санітарного законодавства, б) у сфері ветеринарної медицини та безпечності харчових продуктів, в) у сфері державного нагляду (контролю) інженерно-технічного забезпечення сільськогосподарської галузі, г) у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням законодавства про захист прав споживачів, д) у сфері насінництва та розсадництва, е) у сферах карантину та захисту рослин, ) з питань дотримання

вимог щодо формування, встановлення та застосування державно регульованих цін; 2) надання адміністративних послуг відповідно до закону; 3) інші повноваження, визначені законами України. Реалізація функціональних повноважень забезпечується відповідною організаційною структурою. Організаційна структура управління належить до структур лінійно-функціонального типу, де функціональну діяльність забезпечують відповідні відділи, відділи та сектори. Зокрема, у структурі Головного управління функціонують такі відділи, що забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень у внутрішньому та зовнішньому середовищі: Управління безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини, Управління державного нагляду за додержанням санітарного законодавства, Управління фітосанітарної безпеки, Сектор контролю за регульованими цінами, Управління в адміністративних областях, Управління реєстрації сільгосптехніки (рішення щодо роботи із зовнішнім середовищем), управління економіки, бухгалтерського обліку та звітності, управління кадрової роботи, управління організаційно-господарського забезпечення, сектор внутрішнього аудиту, відділ правового забезпечення, сектор запобігання корупції (управлінські рішення в основному стосуються організації внутрішнього середовища державного органу)[ 25]. У своїй роботі начальник Головного управління спирається на заступників, яких призначає Голова Держпродспоживслужби України відповідно до Закону України "Про державну службу". В адміністративних районах та містах Дніпропетровської області функціональну діяльність Держпродспоживслужби України забезпечують міжрайонні, районні та міські управління, до складу яких входять: Ковельське міське управління, Луцьке міське управління, Нововолинське міське управління, Володимир-Волинське, Горохівське, Іваничівське, Камінь-Каширське, Ківерцівське, Локачинське РДА. Характеризуючи Головне управління Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області як суб'єкта підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, варто зазначити, що воно має досить широкі повноваження відповідно до покладених на нього завдань щодо нагляд та контроль за додержанням законодавства суб'єктами господарювання, взаємодіє у цій діяльності з іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Роботу Головного управління координує голова Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Характерно, що, окрім розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, продуктами діяльності Головного управління є надання послуг населенню, виконання загальнодержавних програм, консультації, контроль за діяльністю суб'єктів господарювання, реагування на звернення та запити. Враховуючи велике розмаїття діяльності досліджуваного органу, можна виділити такі типи управлінських рішень, які приймаються та реалізуються цим органом управління: 1) рішення щодо реалізації державної політики у сфері нагляду та контролю за безпечністю харчових продуктів і кормів (зокрема щодо розроблення та затвердження річних планів контролю та моніторингу, щодо усунення недоброякісності та встановлення періодичного контролю якості) харчових продуктів, у тому числі на агропродовольчих ринках, щодо аналізу небезпечних факторів та контролю в критичних точках, щодо організації проведення лабораторних досліджень з метою державного контролю); 2) рішення з питань протиепізоотичної роботи (щодо розроблення щорічних планів епізоотичного контролю, розроблення, реалізації та організації виконання загальнодержавних програм і планів у сфері ветеринарної медицини, щодо здійснення роботи з державного моніторингу здоров'я тварин). аналіз причин інфекційних та інших захворювань тварин і надання рекомендацій щодо їх усунення та запобігання, встановлення карантину у разі виявлення особливо небезпечних захворювань, щодо підтвердження відкриття сезону полювання на певній території області після проведення епізоотичного обстеження мисливських угідь, щодо організації роботи по збору та знищенню загиблих тварин і субпродуктів тваринного походження, щодо здійснення заходів у сфері санітарії та ветеринарії щодо захисту Дніпропетровської області від вселення особливо небезпечних захворювань); 3) управлінські рішення щодо взаємодії з органами місцевого самоврядування у сфері

захисту рослин, зокрема: спільний контроль за станом заходів захисту рослин організаціями всіх форм власності, а також громадянами щодо реагування на звернення жителів населених пунктів щодо уникнення випадків отруєння бджіл, щодо адміністративних дій щодо запобігання негативному впливу на побут людей, щодо запровадження та скасування карантинного режиму за поданням державного фітосанітарного інспектора; 4) рішення про звернення до Держпродспоживслужби області з питань захисту прав громадян під час придбання товарів; 5) рішення щодо виконання завдань дозиметричного контролю робочих місць та дозиметричного опромінення; 6) рішення про проведення ветеринарно-санітарної експертизи на потужностях, що виробляють, транспортують, зберігають та реалізують органічну продукцію (сировину); 7) рішення про порушення в діяльності суб'єктів господарювання, які виробляють, транспортують, зберігають та реалізують органічну продукцію (сировину); 8) рішення у сфері контролю якості зерна та продуктів його переробки; 9) рішення за результатами моніторингу причин та кількості звернень фізичних та юридичних осіб. Зазначені види управлінських рішень стосуються управлінського впливу на об'єкти управління, розташовані в зовнішньому середовищі досліджуваного державного органу. При цьому організація роботи структурних підрозділів Головного управління Держпродспоживслужби Дніпропетровської області також пов'язана з розробкою, прийняттям та реалізацією внутрішньоорганізаційних управлінських рішень. Емпіричний аналіз підтверджує, що основними з них є: 1) індивідуальні рішення начальника Головного управління щодо розподілу обов'язків СЄЄД на керівників підрозділів Управління; 2) рішення про порушення службової дисципліни підлеглими працівниками; 3) рішення щодо залучення та участі у вирішенні окремих питань науковців і спеціалістів органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій; 4) рішення про направлення матеріалів перевірки до правоохоронних органів; 5) рішення щодо забезпечення належного рівня діловодства, службової таємниці з питань компетенції начальника відділу; 6) рішення щодо якості та підвищення кваліфікації, атестації та підвищення кваліфікації персоналу; 7) рішення щодо координації діяльності установ ветеринарної медицини з питань державної ветеринарно-санітарної експертизи харчових продуктів, неїстівних продуктів тваринного походження, репродуктивного матеріалу, біопрепаратів; 8) рішення щодо визначення пріоритетних напрямків роботи Головного управління та шляхів виконання покладених на нього завдань; 9) рішення про призначення за погодженням з Головою Держпродспоживслужби України на посади керівників структурних підрозділів, призначення на посаду та звільнення з посади державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності, присвоєння рангів. В частині організаційної діяльності Головного управління та управлінь в адміністративних районах також приймаються такі рішення: щодо ведення та використання реєстрів (баз даних) відповідно до закону; щодо заходів щодо запобігання і протидії корупції та контролю за їх здійсненням; щодо організації планової, фінансової роботи та вдосконалення бухгалтерського обліку; щодо цільового та ефективного використання бюджетних коштів; щодо заохочення та нагородження працівників; щодо доступу до публічної інформації, що знаходиться у володінні Головного управління; щодо організації та облаштування прикордонних контрольних-пропускних пунктів та призначення пунктів пропуску на прикордонних територіях; щодо організації засідань, утворення консультативних, дорадчих та інших служб (робочих груп, комісій, колегій тощо). У досліджуваному органі державної влади причинами, що спонукають до прийняття управлінських рішень, є: вплив зовнішнього середовища (вказівки вищого органу влади, зміни об'єктів управління, необхідність узгодження роботи з іншими органами влади у разі зміни державної політики, необхідність координації роботи з іншими органами влади та ін.). тощо), вплив внутрішніх факторів (перегляд організаційної чи функціональної структури державного органу, відхилення від заданих параметрів роботи, необхідність зміни мотивації персоналу, дисциплінарні порушення тощо). У роботі досліджуваного Головного управління домінують адміністративно-організаційні управлінські рішення, які відносяться

до тактико-оперативної роботи та базуються на евристичних та колективних технологіях їх прийняття. Аналітичні рішення поширені лише на невеликій ділянці робіт. За організаційною формою домінуючими є нормативні рішення.

2.2. Аналіз особливостей процесу прийняття управлінських рішень в ГУ Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області

Процес прийняття управлінських рішень у будь-якому органі державної влади здійснюється в певних нормативно-правових рамках. Нормативною основою системи прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області та управліннях у містах і адміністративних районах є: Конституція України [13], Закони України «Про Державна служба» [14], «Про основи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [15], «Про племінну справу у тваринництві» [16], «Про молоко і молочні продукти» [17] «Про основні засади здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [18], «Про державний контроль за додержанням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [19], «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [20], «Про питну воду та питне водопостачання» [21], «Про захист населення від інфекційних хвороб» [22], «Основи законодавства» про охорону здоров'я [23], постановами Верховної Ради України з відповідних питань, постанови Кабінету Міністрів України, детально Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1092 «Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» [24], інші нормативно-правові акти, зокрема накази Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, накази Держпродспоживслужби України, доручення Голови Держпродспоживслужби України та його заступників, актами Дніпропетровської обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій, Положенням про Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області [25] та Положенням про районне (міське) управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровську. області [26].

Розглянути процес підготовки управлінських рішень у Головному управлінні Держпродспоживслужби та управліннях у містах та адміністративних районів Дніпропетровської області шляхом аналізу складових: етапність прийняття управлінських рішень; технології прийняття управлінських рішень: специфіка процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в окремих структурних підрозділах та видах діяльності; ресурсне забезпечення формування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Водночас, аналізуючи процес формування та реалізації управлінських рішень в досліджуваному органі державної влади, вважаємо за доцільне звернути увагу на нормативну, правову, організаційну, нормативну, ресурсну та інформаційну складові..

1) Алгоритм формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, розглянутий у розділі 1, не є ідеальним на практиці. Практика прийняття управлінських рішень відрізняється в державних органах Німеччини, Франції, Великої Британії, Японії, США. У сучасних організаціях України, в тому числі в державних органах, він набуває все більшого поширення

2) Американська технологія прийняття управлінських рішень, яка включає: ідентифікацію проблеми, визначення критеріїв і формулювання обмежень, ідентифікацію та оцінку альтернатив, остаточний вибір.

3) Розглядаючи ситуацію в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області та його управліннях у містах і районах, крізь цю призму зазначаємо наступне.

4) 1. Діагностика проблеми визначається тим, що основними проблемами (сферами), які породжують необхідність практичного застосування алгоритму прийняття управлінських рішень, є: розподіл повноважень між керівником державного органу та його заступника, визначення місії, цілей і функцій у діяльності досліджуваного державного органу, розподіл обов'язків, взаємовідносини між заступниками та керівниками управлінь і відділів, побудова системи зв'язків з управліннями в адміністративних районах і містах, визначення пріоритетні сфери взаємодії з органами місцевого самоврядування, розроблення та внесення змін до планів роботи, визначення об'єктів моніторингу та контролю,



координація роботи щодо сфер адміністративного впливу в цілому та в адміністративних районах. 5) 2. Основними обмеженнями, які враховуються при прийнятті управлінських рішень у системі Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, є вимоги, викладені в «Загальному положенні про міністерство, інший орган державної влади України» [27], доручень вищих органів влади, зокрема Держпродспоживслужби України, наявних ресурсів, нормативно-правових актів. 6) Відповідно до встановлених напрямків роботи, вся діяльність Головного управління повинна зводитися до: планування роботи, управління персоналом, нормотворчої роботи, роботи з документами, проведення нарад, взаємодії з іншими органами влади та роботи зі зверненнями громадян. Прийняття управлінських рішень не визначається як структурний процес, що потребує формального регулювання. Відповідно, аналіз показує, що в практиці управлінських структур ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області існують різні підходи до побудови процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. 7) 1) 3. Загалом при прийнятті управлінського рішення не потрібно формувати альтернативні варіанти в досліджуваному органі державної влади. Але вимоги до безальтернативного проекту управлінського рішення чітко сформульовані: «1) завдання мають бути конкретними і реальними, 2) спрямовані на найкоротші терміни виконання, 3) має бути встановлений конкретний перелік виконавців, 4) встановлюються контрольні (в тому числі проміжні) строки інформації, 5) якщо підготовлений після оцінки проект рішення потребує доопрацювання, він доопрацьовується та подається на погодження» [28] ). 8) 8) 2) У «Загальному положенні про міністерство, інший орган державної влади України» (частини 8 та 9) [27] передбачено залучення дорадчих органів, науковців та висококваліфікованих спеціалістів до процесу формування та прийняття управлінських рішень. Остаточне управлінське рішення переважно замість начальника Головного управління Держпродспоживслужби або керівників структурних підрозділів. Формування альтернативних рішень не є обов'язковим, воно значною мірою ігнорується. Є чіткі інструкції лише щодо планування роботи органу та роботи з нормативно-правовими документами. 9) 9) Сучасну модель прийняття рішень в досліджуваному органі державної влади, як основну основу управлінських дій, можна представити так: 1) визначення місії, цілей і функцій; 2) розподіл повноважень; 3) визначення стратегій; 4) коригування завдань і функцій; 5) розробка політики керівників структурних підрозділів (керівників); 6) формування планів структурних підрозділів; 7) оцінка ресурсної забезпеченості (балансування). 10) 10) Враховуючи, що Головне управління Держпродспоживслужби в області є цілісною організацією, а структурні підрозділи працюють за єдиним визначеним завданням, прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління, в окремих структурних підрозділах, між якими існують прямі та опосередковані зв'язки, то варто говорити про систему прийняття таких рішень. Більшість управлінських рішень у досліджуваному органі влади мають тактичний чи оперативний характер. Стратегічні рішення стосуються розробки та реалізації програм у сфері ветеринарної медицини. Відповідно існують відмінності в алгоритмі розробки, прийняття та механізмі реалізації управлінських рішень. 11) 11) Для підготовки та реалізації програми досліджуваним органом, наприклад, у сфері ветеринарної медицини, використовується така процедура: 12) 12) 1) на етапі підготовки рішення – діагностика проблеми, формування цілей та їх порівняння з дійсністю та прогнозування майбутніх станів (варіантів прогнозування ймовірних подій); 13) 13) 2) на стадії прийняття рішення – оцінка можливих варіантів, визначення порядку, строків, виконавців виконання прийнятих рішень, оформлення варіанту у вигляді проекту рішення, погодження проекту рішення, узгодження проекту рішення. надання рішенням законної сили, повідомлення про прийняте рішення; 14) 14) 3) на етапі реалізації управлінського рішення – уточнення суті рішення, планування роботи, відбір виконавців, ресурсне забезпечення роботи, встановлення переліку дій у рамках програми та підсумкових показників, а також виконання управлінського рішення. контроль виконання, підведення підсумків та інформування.

15) 15) Спрощений варіант процесу залежно від рівня управління характерний для рішень, які приймаються в структурних підрозділах і носять тактичний чи оперативний характер. 16) 16) У Головному управлінні Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області застосовуються такі заходи організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень: 17) 17) 1) мобілізація персоналу для виконання робіт; 18) 12) розподіл обов'язків та відповідальності щодо внесення необхідних змін, здійснення технічного захисту інформації, внесення змін до розпорядчих документів (Положення про головний апарат, адміністрацію в адміністративному районі (місті) [25]), до посадових інструкцій, введення штатних одиниць; 19) 13) здійснення заходів організаційно-технічного характеру – проведення лабораторних досліджень, здійснення технічного захисту інформації тощо; 20) 14) організаційне забезпечення структурних підрозділів та організація правового забезпечення. 21) Комісії утворюються для погодженого формування управлінських рішень, які не мають індивідуального характеру. 22) Проведений аналіз показує, що в досліджуваному державному органі процес організації виконання управлінських рішень у кожному конкретному випадку залежить від його виду, рівня управління, складу виконавців (власне рішення, або вищий орган управління) тощо. У Головному управлінні Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області та управліннях в адміністративних районах і містах використовуються різні форми розробки планів організаційних рішень: графіки, текстові або мережеві плани, типові плани (для реалізації типових рішень, які приймаються періодично), картотеки невідкладних заходів тощо. Керівники самі визначають форму планів. Основними видами планів, що поширюються на окремі сфери діяльності, є: План заходів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, План заходів державного нагляду у сфері карантину рослин, План заходів щодо охорони прав споживачів, План перевірки характеристик товарів у їх асортименті з ринкового нагляду, План заходів щодо контролю за регульованими цінами. Добір виконавців управлінських рішень здійснюється відповідно до функціональних обов'язків, кваліфікації, компетентності, належності до підрозділу. Особливе місце в системі організації прийняття та реалізації управлінських рішень посідає їх ресурсне забезпечення, яке можна охарактеризувати наступним чином: 1) кадрове забезпечення представлено чисельністю 358 штатних працівників, у тому числі в центральному апараті – 176 осіб, в районних та міських адміністраціях – 182 особи. Всі працівники відповідають кваліфікаційним вимогам та працюють згідно посадових інструкцій; 2) забезпечити реалізацію управлінських рішень в ГУ Держпродспоживслужби Дніпропетровської області. Основне майно, таке як: будівлі, споруди, меблі, оргтехніка. Для забезпечення роботи Головного управління та районної (міської) відділи. 3) грошове забезпечення включає кошти на утримання державного органу та кошти на оплату праці; 4) інформаційне забезпечення розробки та прийняття управлінських рішень в цілому відповідає законодавству. Відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» [29] та Закону України «Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [30] управлінські рішення оприлюднюються. Незважаючи на позитивну оцінку процесу формування, прийняття та організації реалізації управлінських рішень у досліджуваному державному органі, є й певні недоліки. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень Герберта Саймона можна виділити кілька трикутників прийняття управлінських рішень: зважений, логічний, прагматичний, інтуїтивний [7]. Проведений аналіз показує, що в роботі працівників Управління переважає інтуїтивний стиль. Крім застосування таких технологій розробки управлінських рішень, як нормативне прогнозування, що полягає в побудові горизонтальних і вертикальних матриць рішень, метод побудови сценарію, методи експертних оцінок для вибору альтернатив. Найпоширенішими технологіями прийняття управлінських рішень в Головному офісі та його структурних підрозділах є технології евристичних методів, які базуються на аналітичних здібностях людей, які приймають управлінські рішення з урахуванням набутого досвіду, інтуїтивно, що не гарантує непогрішимість. У системі управління

Держпродспоживслужби практикуються технології колективного прийняття управлінських рішень, які передбачають відбір учасників у порядку та формах групової роботи (наради, засідання, комісії). Так, зокрема, разом з органами місцевого самоврядування утворюються: – комісії з ліцензування господарської діяльності у сфері централізованого постачання; – комісії з питань техногенно-екологічної безпеки; – комісія з попереднього розгляду документації із землеустрою щодо відведення земельних ділянок та надання дозволу на її виготовлення, матеріалів погодження місця розташування об'єктів; – комісії з ліцензування господарської діяльності з виробництва електричної енергії, транспортування та постачання енергії тепловими мережами; – надзвичайні комісії по боротьбі з небезпечними шкідливими організмами. Досліджуваний державний орган не передбачає оцінки результатів реалізації конкретних управлінських рішень. Визначити вплив прийнятого рішення можна лише в результаті моніторингу ситуації в тій чи іншій сфері впливу Головного офісу, що зазвичай не робиться. Як виняток, здійснюється державний моніторинг залишків ветеринарних препаратів та забруднюючих речовин у живих тваринах, харчових продуктах, кормах (Управління безпеки харчових продуктів та ветеринарної медицини). Якщо рішення стосуються внутрішніх процесів в державному органі, то немає механізму оцінки їх результатів. Це значно знижує якість роботи Головного управління та відділів у районах і містах. Управління виконанням прийнятого управлінського рішення чітко не регламентовано. Регламентуються інші етапи процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в досліджуваному державному органі. Проведений аналіз свідчить про необхідність створення чітко визначених алгоритмів прийняття різних видів управлінських рішень залежно від їх специфіки для системи управління Держпродспоживслужбою.

2.3. Дослідження впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. Професійний менеджмент при розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень має базуватися на використанні ряду аналітичних досліджень. Аналітичні дослідження фрагментарно використовуються в роботі досліджуваного органу державної влади при прийнятті управлінських рішень. Вони повинні включати: 1) аналіз причин виникнення інфекційних та інших хвороб, хвороб тварин – як підстава для прийняття адміністративних рішень щодо встановлення карантину (відділу протиепізоотичної роботи); 2) аналіз ризиків у фітосанітарній безпеці – як основа прийняття управлінських рішень щодо забезпечення фітосанітарної безпеки (управління фітосанітарною безпекою); 3) аналіз під час розслідування спалахів санітарно-епідеміологічного характеру – для прийняття рішень про ліквідацію випадків епідемій (відділ санітарно-епідеміологічного нагляду та організації розслідування спалахів). Ці види аналізу адаптовані для прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень стратегічного характеру вимагає розгляду державного органу як системи та застосування системного аналізу. На основі методичних положень, наведених у розділі 1.2, проведемо аналіз середовища досліджуваного державного органу. Аналіз внутрішнього середовища проведемо через діагностику його основних факторів, зокрема: організаційної структури, організаційної культури, набутого досвіду, рівня впровадження сучасних технологій, якості роботи функціональних служб, складу персоналу, його структури та кваліфікація, ступінь плинності кадрів, наявність організаційної стратегії, ступінь впровадження сучасних інноваційних технологій. Як показав аналіз, проведений у п. 2.1, організаційна структура досліджуваного державного органу відповідає його місії, завданням та повноваженням, дозволяє організаційно забезпечити виконання функцій щодо нагляду та контролю за дотриманням законодавства суб'єктами господарювання та прийняття адекватних управлінських рішень. Проблемою залишається недосконалість законодавчої бази діяльності державного органу та неусвідомлення суспільством сутності його управлінських дій. Організаційна культура, яка визначає здатність організації виробляти якісні управлінські рішення, визначається такими компонентами, як

місія, цілі, функції, норми та цінності. Місія досліджуваного державного органу чітко визначена в нормативно-правовій базі. Однак, оскільки це орієнтир для стратегічного управління, він може трансформуватися під впливом змін законодавства, фінансових і технологічних інновацій. Вищеописаний предмет системи управління Держпродспоживслужби вказує на її цілі та функції. Організаційна культура в Головному офісі та у відділах в адміністративних районах області формується системою цінностей, які впливають на поведінку персоналу. Перш за все, це такі цінності: місія організації та її імідж, авторитет, культура поведінки з громадянами, гендерна рівність, стиль управління, спосіб прийняття рішень, форми поширення та обміну інформацією, вид контактів та комунікації, механізми вирішення конфліктів і т. д. Другою характеристикою організаційної культури є рівень ідентифікації та лояльності до досліджуваної організації. Це можна оцінити як щодо суб'єктів господарювання, стейкхолдерів, так і щодо персоналу державного органу. З метою оцінки організаційної культури Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області було проведено анонімне опитування представників підконтрольних організацій, органів місцевого самоврядування, інших органів державної влади (партнерів) та працівників (табл. 2.1 , таблиця 2.2).

Таблиця 2.1. Анкета «Проблеми організаційної культури Головного управління Дежпродспоживслужби Дніпропетровської області. очима стейкхолдерів»

Запитання щодо проблеми	Оцінка «5»	Оцінка «4»	Оцінка «3»	Оцінка «2»
1 Чи доступні публічні послуги і на скільки?	5	4	3	2
2 Як оцінюєте ставлення працівників до суб'єктів господарювання ?	5	4	3	2
3 Як ставляться працівники до споживачів товарів і послуг – громадян?	5	4	3	2
4 На скільки доступною є інформація про прийняті управлінські рішення ?	5	4	3	2
5 Якою оцінкою Ви оцінюєте компетентність управлінців?	5	4	3	2
6 На скільки коректними і прозорими є процедури проведення контролю та нагляду ?	5	4	3	2
7 На скільки повною та доступною є інформація про види консультативної допомоги та ціни на платні послуги?	5	4	3	2
8 О Якою оцінкою Ви оцінюєте умови у приміщеннях державного органу	5	4	3	2
9 Чи має місце тривале очікування на отримання консультації?	5 (ні)	4 (має зрідка)	3 (має часто)	2 (постійно)
10 Як Ви оцінюєте тривалість черги для проведення процедур отримання необхідних документів?	5 (нема затримок)	4 (інколи є затримк а)	3 ( доволі часто)	2 (системат ично)
11 Чи зіштовхувалися Ви з корупційними діями з боку державних службовців?	5 (ніколи)	4 (скоріше ні)	3 (зрідка)	2 (системат ично)
12 Паспортні дані: 1. Проблеми, які довелося вирішувати у ГУ Держпродспоживслужби. 2. Управлінське рішення, яке Ви отримали ( позитивне + , негативне - ).	Критерії оцінки результатів опитування наведені в таблиці 2.2.			

Таблиця 2.2. Критерії оцінки результатів опитування

Результат	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно	Кількість балів
Опитування охопило стейкхолдерів, представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, задіяних у сферах діяльності, в яких приймаються управлінські рішення системою органів управління Держпродспоживслужби Дніпропетровської області. Опитано 50 представників зовнішнього середовища державного органу та отримано результати, наведені в таблиці 2.3.	23%	27%	45%	5%	55-45 44-34 33-25 менше 25

Таблиця 2.3. Результати опитування стейкхолдерів щодо проблем організаційної культури в системі Держпродспоживслужби Дніпропетровської області.

Результат	Частка отриманих оцінок «5»	Частка отриманих оцінок «4»	Частка отриманих оцінок «3»	Частка опитаних респондентів
Результат	23%	27%	45%	5%

As we can see, in general, stakeholders positively evaluate the organizational culture of the investigated state body. However, there are certain problems. Of the 5% of respondents who rated the organizational culture as a "2", the problem is that it takes a long time to get a decision, the impossibility of getting a consultation at a specific time under the condition of an appointment, and the inconsistency of the interior to the level of a modern office. As a positive, we can note the absence of complaints about corruption and a fairly high assessment of the quality of management decisions. The quality of management decisions in the researched state body largely depends on the nature of the relationship to it and the state

body in general of its employees, which was investigated by means of a questionnaire survey of the organization's personnel (Table 2.4). Table 2.4. Questionnaire "Problems of organizational culture of the Main Department of the State Production and Consumer Service of the Dnipropetrovsk Region. through the eyes of the staff" № Запитання щодо проблеми «5» «4» «3» «2»

Оцініть за наступними критеріями: 1 Як Ви оцінюєте рівень матеріального стимулювання? 5 4 3 2 2 Як оцінюєте ставлення адміністрації до працівників ? 5 4 3 2 3 Як ставляться старші колеги (за віком) до співробітників ? 5 4 3 2 4 Як Ви оцінюєте компетентність і професіоналізм колег? 5 4 3 2 5 Як можна оцінити рівень компетентності та професіоналізму керівництва? 5 4 3 2 6 Як Ви оцінюєте імідж Вашого державного органу? 5 4 3 2 7 Чи повною і доступною є інформація про можливості професійного зростання? 5 4 3 2 8 Як Ви оцінюєте умови роботи в організації? 5 4 3 2 9 Чи є конфлікти між членами колективу? 5 (ні ) 4 (зрідка) 3 (часто) 2 (систематично) 10 Чи мають місце конфлікти між керівником та членами трудового колективу? 5 (ні) 4 (зрідка) 3 (часто) 2 (систематично) 11 .

Паспортні дані: 1.. Ваша посада ? 2.. Стаж роботи у даному державному органі. Таблиця 2.5. Результати опитування персоналу з проблем організаційної культури

Результат Частка отриманих оцінок «5» Частка отриманих оцінок «4» Частка отриманих оцінок «3» Оцінили на «2» Частка опитаних працівників 23% 37% 37% 3%

Найбільшими з виявлених проблем є: одночасне виконання різних робіт, низький неконкурентоспроможний з приватним сектором рівень оплати праці та практична відсутність матеріальних стимулів, обмежені можливості кар'єрного росту. Зазначені причини та відсутність соціальної захищеності в умовах скорочення управлінського персоналу знижують ініціативу працівників, взаєморозуміння з керівництвом, призводять до певного зниження лояльності до організації та плинності кадрів (табл. 2.6). Таблиця 2.6. Рух кадрів в системі управління ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області. у 2018–2020 роках. Показник по роках

2018	2019	2020	
Прийнято працівників	60	52	8
Звільнені, у т. ч.:	98	63	34
за власним бажанням	26	20	10
через порушення трудової дисципліни	2	0	0
за угодою сторін	28	15	5
за станом здоров'я	15	8	7
через зміну місця проживання	6	3	4
по догляду за дитиною	8	8	4
закінчення строкового договору	9	5	1
по переводу	3	2	1
у зв'язку із смертю	1	2	2

Загалом, характеризуючи внутрішнє середовище досліджуваного органу, можна відзначити, що він, як новостворений, може використовувати досвід реорганізованих державних органів, має професійну та компетентну команду з досвідом роботи в різних сферах, яка має можливості підвищувати кваліфікацію, безпечні умови праці, що в сукупності свідчить про сприятливість такого середовища для формування, прийняття та реалізації посадовими особами цього органу управлінських рішень. З іншого боку, в процесі аналізу були виявлені недоліки, зокрема: недостатня матеріально-технічна база, недостатнє фінансування ІТ-потреб, недостатня підготовка частини персоналу до переходу на електронний документообіг, проблеми з отриманням інформації з державних реєстрів. та бази даних, низька якість наявної інформації в таких базах, недостатня мотивація персоналу, формалізм в оцінці діяльності державних службовців, несвоєчасне оновлення веб-сайту організації, свідчать про критичні моменти у внутрішньому середовищі досліджуваного державного органу та вказують на діапазон управлінських рішень, які необхідно опрацювати в частині внутрішньоорганізаційного менеджменту. Сфера аналізу зовнішнього середовища і, відповідно, прийняття рішень щодо нього визначається сферами функціональної діяльності відділів, управлінь, секторів системи управління Держпродспоживслужби. Так, зокрема, Управління фітосанітарної безпеки здійснює: надання адміністративних послуг, організацію перевірок та виявлення шкідливих організмів, підготовку матеріалів щодо карантинного режиму, здійснення контролю за виконанням загальнодержавних, міждержавних, регіональних цільових програм, здійснення контролю за виконанням національних, міждержавних, регіональних цільових програм, здійснення фітосанітарного контролю об'єктів регулювання товарів, що ввозяться на митну територію, здійснення державного контролю та державного нагляду у сферах карантину та захисту рослин,

розгляд пропозицій, скарг громадян, що належать до його компетенції. Зовнішнє середовище, окрім суб'єктів господарювання, пов'язаних із цією діяльністю, та громадян, представляють Волинська обласна лабораторія та Волинська обласна фітосанітарна лабораторія. Обсяг акредитації включає можливість проведення 5 видів аналізу посівних якостей насіння, 5 видів фітосанітарної експертизи та ідентифікацію 22 регульованих шкідливих організмів. У своїй роботі Управління взаємодіє з місцевими районними адміністраціями. Департамент безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини забезпечує реалізацію державної політики у сфері державного контролю та нагляду за безпечністю харчових продуктів і кормів, проводить аналіз ризиків, організовує дослідження в лабораторіях державного контролю, відбір проб харчових продуктів у закладах громадського харчування та торгівлі. , в тому числі .ч на агропродовольчих ринках, забезпечує облік сільськогосподарських тварин та домашніх тварин. Зовнішнє середовище тут представлено суб'єктами підприємницької діяльності на продовольчому ринку, споживчими товариствами «Ковельський споживчий ринок», 1) Луцький центральний ринок, Нововолинський споживчий ринок, СП «Станційний ринок Луцьк», установи ветеринарної медицини – Волинська обласна лікарня ветеринарної медицини, Волинська обласна лабораторія ветеринарної медицини, дільничні лікарні ветеринарної медицини та районні лабораторії ветеринарної медицини. Відділ державного нагляду за додержанням санітарного законодавства здійснює: санітарно-епідеміологічний нагляд та організацію розслідування спалахів, контроль і нагляд за безпекою життєвого середовища. **Об'єктами управлінського впливу в цій частині діяльності є:** 2) – об'єкти водопостачання та водовідведення в області. У 2020 році обстежено 105 об'єктів водопостачання та 10 об'єктів водовідведення; 3) 1) – об'єктів господарювання (1552), діяльність яких дозволена на період карантину. Порушення виявлено у 310 суб'єктів. Партнерами у цій управлінській діяльності виступили представники міськрайонних відділів національної поліції; 4) 2) – об'єкти, які потенційно можуть бути використані для спостереження (9) у зв'язку з епідемією коронавірусу. 5) 3) Департамент у справах захисту прав споживачів здійснює управлінські функції щодо захисту прав споживачів, що означає гарантований законом контроль за якістю та безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт з боку держави та громадсько-громадського руху в його підтримку. Представниками зовнішнього середовища, з якими Держпродспоживслужба Дніпропетровської області співпрацює у цій частині прийняття та реалізації управлінських рішень, є: громадські споживчі організації, Держспоживінспекція України, Держжитлокомуніспекція, Антимонопольний комітет, Держпродспоживслужба Дніпропетровської області. , Національна експертна комісія з питань захисту суспільної моралі та їх представництво в регіонах, судові органи. 6) 4) Сектор контролю за регульованими цінами пов'язує прийняття управлінських рішень з функціями контролю та нагляду за дотриманням вимог щодо формування, встановлення та застосування державних регульованих цін, проведення спостережень у сфері ціноутворення та профілактики правопорушень у ньому. Рішення про виявлені суб'єктами господарювання порушення та застосування адміністративно-господарських санкцій надаються органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, відповідним суб'єктам господарювання. 7) 5) Проведений структурно-функціональний аналіз показує, що середовищем прямої дії для Держпродспоживслужби Дніпропетровської області в системі зовнішнього середовища є: 8) 6) 1) підприємства, організації, установи всіх форм власності, які взаємодіють у процесі забезпечення безпеки харчових продуктів, фітосанітарної безпеки, санітарно-епідеміологічного нагляду, ветеринарії, безпеки життєвого середовища, контролю за регульованими цінами, охорони прав споживачів, або залучених до цих сфер управлінського впливу; 9) 7) 2) суб'єкти підприємницької діяльності в цих сферах; 10) 3) організації (школи, лікарні, університети), діяльність яких входить до зони ризику споживання харчових продуктів; 11) 4) споживачі управлінських, у тому числі адміністративних послуг; 12) 5) громадяни; 13) 6) органи місцевого самоврядування; 14) 7)

органи виконавчої влади (Державна житлово-комунальна інспекція, Антимонопольний комітет, Національна експертна комісія з питань захисту суспільної моралі); 15) 8) постійні комісії на рівні органів місцевого самоврядування (комісії з питань попереднього розгляду документації із землеустрою, комісії з питань техногенно-екологічної безпеки, комісії з питань ліцензування господарської діяльності з централізованого водопостачання населення, комісії з ліцензування господарської діяльності з виробництва та транспортування теплової енергії); 16) 9) архітектурно-містобудівні ради; 17) 10) міжнародні організації (Європейська та Середземноморська організація захисту рослин, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, Міжнародна організація з контролю якості насіння, ОЕСР); 18) 11) фінансові установи; 19) 12) засоби масової інформації та ін.

Факторами опосередкованого середовища, що впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень у Держпродспоживслужбі Дніпропетровської області, є політичні фактори, акти уряду (постанови, розпорядження), економічні фактори, громадська думка, соціальні фактори, фактори зовнішнього середовища та ін. епідемії. Аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, проведений у ході дослідження за допомогою SWOT-аналізу, дав змогу визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного державного органу на здатність готувати, приймати та реалізовувати управлінські рішення та визначити можливості та ризики у впровадженні змін (табл. 2.7). Таблиця 2.7. SWOT – аналіз середовища прийняття управлінських рішень в ГУ Держпродспоживслужби Дніпропетровської області

Сильні сторони (strengths) Слабкі сторони (weaknesses) Ідентифіковані повноваження Головного управління відповідно до завдань, які воно виконує.

2.Офіційна реєстрація як суб'єкта управлінської діяльності. 3.Відповідальність за нові напрями роботи, що дозволяє створювати нову базу для прийняття та реалізації управлінських рішень 4.Можливість використання попереднього досвіду та напрацювань реорганізованих державних органів ( Державної фіто- санітарної інспекції, Інспекції з питань захисту прав споживачів, Головного управління ветеринарної медицини, Державної інспекції сільського господарства, Головного управління ветеринарної медицини у Дніпропетровській обл.). 5. Наявність розроблених регламентів щодо виконання певної частини робіт, положень та посадових інструкцій 1 .Неповна відповідність лабораторного обладнання сучасним вимогам діагностики і аналітичної роботи. 2 .Недосконала нормативно-правова база для підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. 3 .Недостатня мотивація персоналу. 4 .Недофінансованість діяльності з боку державного бюджету, фінансова нестабільність. 5 .Фінансування недостатньо диверсифіковане за джерелами. Не долучені грантові кошти. 6 .Слабка обізнаність суспільства з місією, завданнями та повноваженнями Держпродспоживслужби України 7 .Недостатній рівень комп'ютерного забезпечення процесів , пов'язаних з підготовкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Продовження табл.2.7 6.Висока кваліфікація, професійність і компетентність персоналу з досвідом роботи у різних галузях. 7. Доступ до напрацювань міжнародних організацій стосовно прийняття рішень у відповідних сферах управлінської діяльності Держпродспоживслужби. 8.Можливість підвищення професійної компетентності персоналу за державні кошти 9.Можливість інформування стейкхолдерів та громадян за допомогою офіційного веб-сайту та соціальних мереж про результати роботи, прийняті рішення. 10 Безпечні умови праці, необхідні для виконання посадових обов'язків. 11.Гарантії оплати праці , відпусток та соціально-побутового забезпечення. 8 Незадовільний рівень координації роботи структурних підрозділів, організаційного та внутрішнього контролю. 9 .Незадовільне управління змістом робіт, що проявляється в накладці за часом виконання різних обов'язків. 10. Формальність в оцінюванні роботи персоналу. 11.Недостатнє фінансування ІТ потреб. 12 . Несвоєчасне інформаційне оновлення сайту. 13. Низька якість наявної інформації в державних реєстрах та базах даних, складності отримання інформації з них. 14.Недостатня підготовленість персоналу до повного переходу на електронний документообіг. 15.Заробітна плата

неконкурентна з приватним сектором

Можливості (opportunities) Загрози (threats)

1. Збільшення фінансування під реалізацію цільових програм за рахунок долучення механізму державно-приватного партнерства
2. Збільшення обсягів фінансування управлінських рішень за рахунок міжнародних грантів.
3. Імплементация новітніх технологій прийняття управлінських рішень
4. Підвищення іміджу Держпродспоживслужби .
5. Повний перехід на електронні носії документування робіт і послуг.
6. Нові комунікації з споживачами товарів і послуг, з суб'єктами господарювання.
7. Удосконалення співпраці з іншими державними органами, з громадськими організаціями, обміну досвідом та даними.
8. Вдосконалення системи професійного зростання персоналу.
9. Використання можливостей зарубіжного стажування в аналогічних державних органах.

1. Зменшення фінансування реалізації цільових програм.
2. Заходи з реорганізації з метою оптимізації структури .
3. Слабкі зрушення щодо переходу на електронний документообіг .
4. Технологічні зміни в галузях управлінського впливу, до яких не готовий апарат управління .
5. Можливе підвищення плинності кадрів через високе навантаження в роботі .
6. Збільшення кількості сегментів на ринку, що підлягають нагляду (контролю).
7. Відсутність позитивних змін в системі мотивації персоналу.
8. Дискредитація державного органу у ЗМІ.
9. Загроза втручання в роботу інформаційних систем .

Отримані результати та алгоритм аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного державного органу можуть бути використані для визначення пріоритетів управлінської діяльності, формування стратегії організації, застосування її до процесу прийняття та реалізації окремих управлінських рішень. або окремого функціонального напрямку роботи, до впровадження технології програмно-цільового управління.

Висновки до 2-го розділу 1. Емпіричне дослідження, проведене в досліджуваному державному органі, дозволяє стверджувати, що:

- а) управлінські рішення, які приймаються та ухвалюються, є обов'язковими для підлеглих організацій, базуються на нормативно-правовій базі, зазвичай забезпечуються державними ресурсами, часто мають високий рівень ризику, зазвичай базуються на типових процедурах навчання, документуються ;
- б) управлінські рішення поширюються на сферу управління безпечністю харчових продуктів, ветеринарної медицини, фітосанітарної безпеки, захисту прав споживачів, роботи з персоналом, організаційно-господарського забезпечення, реєстрації сільськогосподарської техніки, контролю за регульованими цінами, запобігання корупції, санітарно-епідеміологічної роботи. . Їх прийняття, загалом, належним чином організовано та регламентовано,
- в) основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, перевірки, відбір проб продукції, контрольні огляди в критичних точках, оголошення та скасування карантину, аналіз ризиків, епізоотичний контроль) та матеріально-технічні (бухоблік, фінансова звітність, аналітичні матеріали). , свідоцтва, документи, що підтверджують реєстрацію, перереєстрацію та зняття з обліку сільськогосподарської техніки, приписи за результатами перевірок тощо).

2. З метою прийняття управлінських рішень спеціалісти Управління співпрацюють з іншими структурами виконавчої влади, беруть участь у роботі постійних комісій (рад, робочих груп) на рівні органів місцевого самоврядування (ОДА, РДА, ТГ) з питань санітарного та епідемічного благополуччя, фітосанітарної безпеки, захисту прав споживачів, при прийнятті програм боротьби зі шкідливими організмами. Таким чином, у роботі досліджуваного державного органу домінують адміністративно-організаційні рішення, які відносяться до тактичної та оперативної роботи та ґрунтуються на евристичних (інтуїтивних) та колективних технологіях їх прийняття. Тому алгоритм прийняття управлінських рішень, як правило, має спрощений характер, без урахування альтернатив, використання комплексу методів аналізу та прогнозування, без урахування тривалий ефект, що робить їх високоризиковими.
3. Оскільки ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області як система управління має складну та диверсифіковану організаційну структуру управління та працює в системній взаємодії з агресивним зовнішнім середовищем, використання інструментів стратегічного аналізу та Особливе місце при прийнятті управлінських рішень повинен займати



SWOT-аналіз. У роботі на основі використання технологій анкетного опитування та SWOT-аналізу проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціональної діяльності досліджуваного державного органу щодо прийняття управлінських рішень, визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

**РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙОМУ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО ВПРАВЛІННЯ**

**3.1. Формування дерева цілей та визначення стратегічних пріоритетів для прийняття управлінських рішень органом державної влади**

Отримані результати оцінки функціональної діяльності досліджуваного державного органу надають адекватну інформацію про здатність виробляти, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. У контексті теми випускної кваліфікаційної роботи актуальним є розробка стратегічних пріоритетів удосконалення роботи Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області з урахуванням місії та цілей цієї організації. Тобто дослідження має бути спрямоване на практичну сторону роботи державного органу. Водночас, враховуючи динамічні зміни зовнішнього середовища досліджуваного державного органу, коректним є врахування складових, які впливатимуть на успішність вирішення поставленого нами завдання. Отже, важливо не лише визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози функціонуванню досліджуваного державного органу, а й оцінити ступінь вірогідності та важливості останніх. Для цього вважаємо доцільним використовувати «SPACE – аналіз», який дозволяє об'єднати релевантні фактори та оцінити їх за наступною методикою. Це дозволило нам при побудові матриці SWOT-аналізу за показниками «можливості» та «загрози» ранжувати фактори можливостей та фактори загрози за їх значущістю, використовуючи метод експертних оцінок (табл. 3.1, табл. 3.2). Таким чином вирішуються дві важливі проблеми, виявлені в системі прийняття рішень в досліджуваному державному органі: відхід від практики інтуїтивного прийняття рішень, забезпечення об'єктивізації вибору стратегічних пріоритетів у процесі подальшої реалізації алгоритму для застосування аналізу середовища організації при прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 3.1. Результати експертної оцінки важливості факторів можливості розвитку Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. Фактор  $K_{vmi}$  за оцінками експертів  $K_v m_s$  № У рейти нгу  $K_v m_1$   $K_v m_2$   $K_v m_3$   $K_v m_4$   $K_v m_5$   $K_v m_6$   $K_v m_7$   $K_v m_8$   $K_v m_9$   $K_{vm} 10$   $K_{vm} 11$

- Збільшення фінансування реалізації цільових програм за рахунок долучення механізму ДНІ 1 3,0 5,0 4,0 6,0 7,0 4,0 6,0 5,0 4,0 2,0 5,0 4,6 9
- Збільшення обсягів фінансування управлінських рішень за рахунок міжнародних грантів 4,0 7,0 3,0 6,0 6,0 7,0 5,0 4,0 5,0 7,0 5,0 5,7 5
- Імплементация новітніх технологій прийняття управлінських рішень 7,0 7,0 8,0 7,0 6,0 5,0 5,0 4,0 7,0 6,0 7,0 6,3 3
- Нідвищення іміджу Держпродспожив служби 5,0 5,0 4,0 6,0 7,0 5,0 5,0 6,0 5,0 4,0 7,0 5,5 6
- Новий перехід на електронні носії документування робіт і послуг 6,0 6,0 6,0 3,0 6,0 7,0 5,0 4,0 3,0 4,0 6,0 5,1 7
- Нові комунікації з споживачами товарів і послуг, з суб'єктами господарювання 8,0 6,0 9,0 4,0 2,0 5,0 6,0 6,0 7,0 3,0 8,0 5,8 4
- Удосконалення співпраці з іншими державними органами, з громадськими організаціями, обміну досвідом та даними. 7,0 3,0 3,0 6,0 7,0 3,0 3,0 4,0 5,0 5,0 5,0 4,8 8
- Вдосконалення системи професійного зростання персоналу 5,0 7,0 8,0 8,0 8,0 7,0 8,0 8,0 7,0 6,0 7,0 7,2 1
- Використання можливостей зарубіжного стажування в аналогічних державних органах 10. Більш повне використання ресурсів для інформаційної компанії 4.0 6,0 6,0 6,0 5,0 6,0 7,0 8,0 7,0 6,0 9,0 6,4 2

$K_{vmi}$  – коефіцієнти відносної важливості фактора можливості, прийняті в параметрах від 0 до 10 балів;  $K_{vms}$  – середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

Таблиця 3.3. Результати експертної оцінки важливості факторів загрози ГУ Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області Фактор  $K_{vzi}$  за оцінками експертів  $K_{vz} s$  № У рейтинг У  $K_{vz} 1$   $K_{vz} 2$   $K_{vz} 3$   $K_{vz} 4$   $K_{vz} 5$   $K_{vz} 6$   $K_{vz} 7$   $K_{vz} 8$   $K_{vz} 9$   $K_{vz} 10$   $K_{vz} 11$

- Зменшення фінансування реалізації цільових програм 9,0 6,0 6,0 7,0 3,0 7,0 6,0 6,0 8,0 5,0 5,0 6,6 2
- Заходи з реорганізації з метою оптимізації структури 3,0 5,0 3,0 4,0 5,0 4,0 6,0 3,0 5,0 4,0 4,0 4,6 6
- Слабкі зрушення щодо переходу на електронний документообіг 5,0 5,0 3,0 4,0 6,0 5,0 4,0 6,0 4,0 5,0 6,0 5,2 4
- Технологічні зміни в

галузях управлінського впливу, до яких не готовий апарат управління 4,0 3,0 7,0 4,0 5,0 3,0 2,0 4,0 3,0 5,0 5,0 4,4 8 5

Можливе підвищення плінності кадрів через високе навантаження в роботі 8,0 5,0 4,0 6,0 5,0 4,0 6,0 3,0 7,0 5,0 4,0 5,2 3 6.

Збільшення кількості сегментів на ринку, що підлягають нагляду (контролю) 3,0 2,0 3,0 4,0 3,0 5,0 4,0 3,0 2,0 5,0 4,0 3,5 7 7.

Відсутність позитивних змін в системі мотивації персоналу 7,0 6,0 5,0 5,0 6,0 7,0 5,0 4,0 4,0 5,0 4,0 5,3 3 8.

Дискредитація державного органу в ЗМІ 3,0 4,0 4,0 4,0 5,0 3,0 5,0 5,0 5,0 6,0 3,0 4,3 5 9.

Загроза втручання в роботу інформаційних систем 6,0 8,0 8,0 7,0 7,0 8,0 8,0 7,0 8,0 9,0 5,0 7,4 1

Квзі – коефіцієнти відносної важливості фактора загрози, прийняті в параметрах від 0 до 10 балів; Квзс – середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

Проведений аналіз середовища дає змогу конкретизувати місію та цілі функціональної діяльності Держпродспоживслужби як організації. При цьому необхідно виходити з того, що: "Місія організації – це поняття, що характеризує її соціальне призначення в суспільному поділі праці. Це найбільш загальна мета, яка визначає причину існування ця організація» [31, с.40]

Основою побудови дерева цілей повинні бути важливі компоненти, що враховують специфіку державного організму і визначені в працях німецьких економістів Клауса Едмунда і Шефера [32]. Тому, обираючи стратегічні пріоритети функціональної діяльності щодо прийняття управлінських рішень, апарат її управління обов'язково повинен враховувати, що основними мають бути такі цілі: 1) реалізація завдань і функцій, визначених державною політикою щодо держави. Система виробництва та побутового обслуговування в регіоні; 2) – забезпечення вимог споживачів управлінських рішень; 3) – задовольняти потреби персоналу; 3) – забезпечити мінімум витрат при організації процесу прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, а також враховуючи результати SWOT-аналізу та SPEC-аналізу, вважаємо, що дерево цілей удосконалення управління процесом формування, прийняття та реалізації управлінських рішень Держвиробництва та споживання Послуга в Дніпропетровській області на основі врахування екологічного аналізу повинна мати такий зміст (рис. 3.1).

Стратегічними пріоритетами (виходячи з цілей) мають бути: нова модель прийняття управлінських рішень (СК-1); нова модель комунікацій щодо суб'єктів господарювання та інших зацікавлених сторін у частині прийняття управлінських рішень (СК-2); нова система мотивації персоналу (СК-3); комплексна електронна система функціонування державного органу (СК-4); ефективна система управління витратами та ресурсами (СК-5).

Рис. 3.1. Дерево цілей формування модернізованої моделі функціональної діяльності з прийняття управлінських рішень в ОДА Держпродспоживслужби

Примітка: GC є загальною метою; СК 1-5 – стратегічні цілі; ОР 1-1 – ОР 5-3 – операційні цілі.

Враховуючи сильні та слабкі сторони функціональної діяльності досліджуваного державного органу, прийняття управлінських рішень має посилювати сильні та усувати слабкі сторони, а також враховувати можливості та загрози. Отже, досягнення стратегічної мети СК-1 можливе шляхом: 1) впровадження в практику функціональної діяльності з формування та прийняття управлінських рішень елементів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу (ОР, 1-1); 2) активізація співпраці з місцевою владою міст та адміністративних районів, з бюджетними коштами, з бізнесом, з міжнародними організаціями в контексті розширення фінансових можливостей (ОП, 1-2); 3) використання практики прогнозування можливих наслідків прийняття управлінських рішень, моделювання альтернатив (ОП, 1-3)

У контексті другого стратегічного пріоритету (стратегічної цілі СК-2): поширення практики моніторингу результатів управління рішення спільно із суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами (ОР, 2-1); оптимізація матеріально-технічного забезпечення інформаційних потоків, удосконалення комунікацій між персоналом структурних підрозділів у процесі формування управлінських рішень та контролю за їх виконанням (ОР, 2-2); удосконалення ідентифікації та документування робіт (ОР, 2-3).

Виходячи з проблем функціональної діяльності персоналу досліджуваного державного органу, важливим стратегічним пріоритетом має стати створення нової системи мотивації персоналу (СК-3), у зв'язку з чим доцільно: розробити

стратегію підвищення кваліфікації персоналу (ОР, 3-1); реалізувати диференційовані підходи до мотивації якісної праці (ОР, 3-2); забезпечити повноцінну корпоративну модель організаційної культури (ОР 3-3). У рамках стратегічної цілі СК-4 в системі Держпродспоживслужби доцільно: розширити та модернізувати комп'ютерну базу Головного управління державного органу та управлінь у містах та адміністративних районах (ОР, 4 -1); процеси документування повністю перевести на електронні носії (ОР, 4-2); впровадити систему електронного зв'язку між структурними підрозділами (ОР, 4-3). У контексті стратегічної цілі (SC-5) актуальними є: впровадження внутрішнього аудиту витрат (ОР, 5-1); формування та реалізація стратегії управління ресурсами (ОР, 5-2); модернізація та поповнення матеріально-технічної бази досліджуваного державного органу (ОР, 5-3).

3.2. Розробка продуктів діяльності та змісту робіт за результатами прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області Реалізація нових підходів до формування та прийняття управлінських рішень у системі Держпродспоживслужби, яка базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, може бути успішною не лише за умови визначення цілей та стратегічних пріоритетів функціональної діяльності. визначено, а й через чіткий опис продуктів цієї діяльності як результатів управлінських рішень, та проектування змісту робіт. «Продукт діяльності – це матеріальний чи інтелектуальний результат людської праці, або речовина, яка служить матеріалом для виготовлення чи виробництва чогось, а також продукт, який задовольняє бажання чи потреби ринку». [33, с. 38]. Продукти діяльності, що є результатом управлінських рішень, є специфічним, інтелектуальним продуктом. Відповідно до міжнародного стандарту ISO/TK 176/PC 1 було введено поняття чотирьох узагальнених категорій продукції [33, с.38–39], серед яких: «інтелектуальна продукція – це продукція, що складається з інформації, зафіксованої в тій чи іншій формі. на матеріальних носіях (до цієї товарної категорії належать комп'ютерні програми, документи тощо)» [33, с. 38–39]. У нашому випадку до складу продуктів діяльності (прийнятих управлінських рішень) можна віднести: готовий продукт у вигляді інформації, суб'єкта господарювання, громадянина, статус якого зазнав змін, майно, яке зазнало змін у процесі своєї діяльності. перетворення). Управлінські рішення та наступні за ними рішення можна віднести як до документованих, так і до функціональних продуктів діяльності. До першої групи відносяться: 1) підготовлені за результатами прийняття управлінського рішення: документи, ділові документи, звіти, накази, розпорядження, плани, звіти, методичні розробки; 2) результати організації матеріально-інформаційних матеріалів (друковані тексти, вибрані інформаційні матеріали, бібліографічні описи); 3) фіксовані соціальні перетворення (створено структурні підрозділи, установи, контингенти працівників (робочі колективи), об'єкти праці, впроваджені та функціонуючі організаційні системи тощо. 4) До другої – громадські настрої, психологічний клімат, усні виступи на виробничих нарадах, доповіді, лекції, акти ділового спілкування, консультування з питань виконання організаційних функцій тощо [31]. 5) Для фіксації продукту діяльності як результату управлінського рішення, визначення змісту роботи з його реалізації важливо здійснити опис продукту діяльності. «Опис продукту діяльності – це документація характеристик продукту чи послуги, яку має виконати організація». [33, с.41] У досліджуваному державному органі більшість прийнятих продуктів діяльності як результатів прийнятих рішень фіксуються: у планах, нормативних вимогах, рішеннях, наказах, довідках та актах, ергономічних вимогах. В основному це стосується традиційних рішень, які розробляються, приймаються та підлягають реалізації в системі ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області наказом центральних органів виконавчої влади, відповідно до чинного законодавства на підставі плани та програми діяльності. Реалізація практики прийняття управлінських рішень у досліджуваному державному органі на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища потребує розгляду цих рішень як продуктів принципово нового порядку. При цьому, на нашу думку, в характеристиках необхідно зафіксувати: 6) перелік основних і дотичних

рішень (продуктів інтелектуальної та організаційної діяльності); 7) призначення виготовленої продукції (розчинів); 8) унікальність продуктів (рішень). 9) Визначення змістовних характеристик роботи, пов'язаної з реалізацією управлінських рішень, є предметною сферою управлінської діяльності, яка визначає процеси, що забезпечують обсяг необхідної роботи в державному органі, його структурних підрозділах, в об'єктах управлінського впливу. «Послідовність визначення змісту роботи в організації передбачає наступні етапи: 1) аналіз роботи, 2) опис роботи, 3) параметри роботи, 4) визначення переліку робіт в організації» [33, стор.52)]. Для аналізу роботи зазвичай використовуються наступні методи: спостереження, інтерв'ю, анкетні листи, журнал респондента, опитувальний лист для аналізу роботи або аналіз роботи структурного підрозділу, процедури відділу праці, функціональний аналіз роботи. В державних органах найпоширенішим методом є функціональний аналіз. 10) 1) На нашу думку, у разі реалізації управлінських рішень на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно використовувати в поєднанні кількісні та якісні методи, зокрема в нашому випадку – результати анкетування опитування про характер організаційної культури в системі Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, або результати SWOT-аналізу можливостей і загроз для функціональної діяльності досліджуваного державного органу. 11) 2) В характеристиці роботи, яку необхідно виконати за результатами управлінського рішення, необхідно вказати: назву роботи, загальну мету цієї роботи, основні напрямки діяльності та завдання, підпорядкованість працівника (працівників), який виконуватиме роботу, відповідальність з адресатом, трудові відносини в межах повноважень органу при виконанні роботи, показники відповідальності, умови праці та виробниче середовище. Такий підхід дасть змогу чітко регламентувати процес реалізації управлінського рішення. 12) Наприклад, у посадовій інструкції інспектора, який виконує управлінське рішення в системі державного контролю за здоров'ям і благополуччям тварин, буде занесено такі відомості: 1) найменування посади – інспектор з нагляду та контроль за здоров'ям і благополуччям тварин; 2) підрозділ – відділ протиепізоотичної роботи Департаменту безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини; 3) метою роботи є проведення епізоотичного контролю відповідно до законодавства; 4) види діяльності – розробка планів щорічного епізоотичного контролю, розробка, реалізація та організація виконання планів у галузі ветеринарної медицини, розроблення ветеринарно-санітарних заходів, аналіз причин інфекційних та інших захворювань, повідомлення встановлення карантину; 5) функції, обов'язки, відповідальність за кожним видом; 6) розподіл часу між видами діяльності; 7) відносини з іншими працівниками, що виникають під час виконання функцій, 8) умови праці та середовище. Емпіричний аналіз, проведений в Управлінні безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, підтверджує, що, незважаючи на типовість робіт за вказаним управлінським рішенням, їх повна деталізація в описі зміст творів не здійснюється. Натомість відбувається визначення переліку робіт. 13) Коли мова йде про прийняття управлінських рішень не з типового переліку, а на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища державного органу, виникає необхідність вибору моделі проектування робіт. А. Мельник і 14) С. Велешук відзначає такі моделі проектування проекту: будівельна модель 15) праця, модель розширення обсягу праці, модель ротації роботи, модель «збагачення праці», зміст елемента унікальності в роботі, модель соціально-технічної системи. [33 с.63-64]. 16) Враховуючи це та результати дослідження навколишнього середовища Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, спроектуємо продукти діяльності та зміст роботи щодо реалізації рішень щодо підвищення організаційної культури досліджуваного державного органу та зменшення екологічних загроз функціональній діяльності цієї організації. 17) Що стосується першого, ми будемо використовувати модель «збагачення творів». Процес проектування продуктів діяльності та змісту роботи побудуємо за результатами анкетного опитування суб'єктів господарювання та інших

зацікавлених сторін (розділ 2). Напрямки роботи та їх зміст в даному випадку будуть виглядати наступним чином: 18) 1) недостатній доступ до публічних послуг – проведення роботи з організації надання адміністративних послуг на прикладі кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду; 19) 2) незадовільна культура спілкування із суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими особами – заходи щодо використання сучасних форм спілкування. зустрічі на відкритих майданчиках, організація спільних семінарів, обговорення проблем у соціальних мережах; 11) проблема доступності інформації про управлінські рішення – забезпечення чіткої регламентації повідомлення об'єктів управлінського впливу про управлінські рішення та інші дії відповідно до закону «Про доступ до публічної інформації»; 12) недостатня прозорість та правильність контрольно-наглядових процедур – виявлення зловживань, організація навчань, використання адміністративних процедур; 5) відсутність інформації про види консультативної допомоги – підготовка та розміщення інформації про консультативні послуги на веб-сайті державного органу..

Проблему усунення загроз середовищу для функціональної діяльності досліджуваного органу слід проектувати як процес підготовки продукту діяльності та змісту роботи за моделлю «збагачення роботи». Враховуючи результати SWOT-аналізу, в цьому контексті ми пропонуємо наступні продукти та напрямки роботи: 1) скорочення фінансування реалізації цільових програм - а) ініціювання проектів державно-приватного партнерства, б) залучення коштів від платних послуг; 2) слабкі зміни щодо переходу на електронний документообіг - а) поповнення комп'ютерної бази, б) організація навчання персоналу щодо переходу на електронний документообіг; 3) технологічні зміни в сферах управлінського впливу, до яких апарат управління не готовий - а) організація моніторингу технологічних змін, б) проведення навчання та ознайомлення працівників з інноваціями; 4) можлива висока плінність кадрів - а) діагностика руху кадрів, б) впровадження елементів наукової організації праці; 5) відсутність позитивних змін у мотивації персоналу - а) перегляд Положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій з метою підвищення мотивації персоналу в рамках чинного законодавства; б) дискредитація державного органу в засобах масової інформації - а) використання засобів масової інформації для роз'яснення особливостей управлінської діяльності державного органу; 7) загроза втручання в роботу інформаційної системи - а) підвищення рівня професійної підготовки спеціалістів, відповідальних за інформаційну безпеку.

Запропоновані варіанти оформлення продуктів управлінської діяльності та змісту робіт не вичерпують усього можливого спектру альтернатив, особливо з огляду на те, що функціональна діяльність досліджуваного державного органу орієнтована на широкий перелік сфер впливу, які повинні бути проаналізовані. Варто враховувати, що для прийняття деяких інших управлінських рішень доцільно аналізувати додаткові показники зовнішнього середовища, такі як: ємність споживчого ринку, асортимент споживчих товарів, асортимент продуктів харчування та їх якість, кількість роздрібних підприємств, рівень упорядкованості роздрібною мережі, рівень оснащення робочих місць, ціни на основні споживчі товари, загальний обсяг продажів за день, технологічний рівень споживчого ринку, фінансова стійкість, ступінь відкритості ринку, появи нових сегментів, зміни курсів валют, рівня кваліфікації працівників тощо. Врахування наведених пропозицій дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень, створити адекватну інформаційну базу не тільки для їх прийняття, а й для реалізації елементів стратегічного управління на практиці.

Висновки до 3-го розділу 1. Отримані результати оцінки функціональної діяльності досліджуваного державного органу надають адекватну інформацію про його здатність виробляти, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. У контексті теми кваліфікаційної роботи важливим є визначення стратегічних пріоритетів удосконалення роботи Головного управління. ГУНП в Дніпропетровській області, враховуючи місію та цілі цієї організації. Проведений у роботі SWOT-аналіз має не лише інформаційний, а й орієнтуючий ефект, який полягає у визначенні пріоритетів та системи дій щодо вдосконалення функціональної діяльності державного органу.

2. У цьому контексті ступінь

вірогідності та ступінь важливості сильних і слабких сторін оцінювали в роботі за допомогою аналізу SPACE, а також за аналогією щодо можливостей і загроз з використанням експертних оцінок. Для уточнення місії та цілей Головного офісу було побудовано дерево цілей, яке дало змогу визначити наступні стратегічні пріоритети: 1) зміна та затвердження нової моделі прийняття рішень, 2) впровадження нової моделі комунікацій із суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття управлінських рішень, 3) впровадження повноцінної електронної системи функціонування державного органу, 4) реформування системи мотивації персоналу, 5) ефективне управління витратами та ресурсами.

3. Запровадження нових підходів до формування та прийняття управлінських рішень у системі ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища може бути успішним не лише за умови визначено цілі та стратегічні пріоритети функціональної діяльності, а також через чіткий опис продуктів цієї діяльності в результаті управлінських рішень та проектування змісту робіт. Використовуючи нові моделі проектування продуктів діяльності (модель «збагачення»), у процесах проектування продуктів управлінської діяльності розроблено перелік змісту робіт щодо впровадження рішень щодо вдосконалення організаційних процедур та зменшення екологічних загроз функціонуванню досліджуваній державний орган. Врахування наведених пропозицій дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень, створити належну інформаційну базу не лише для їх прийняття, а й для практичної реалізації елементів стратегічного аналізу.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Управлінська діяльність в органі державної влади забезпечується підготовкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Управлінське рішення є результатом інтелектуальної діяльності, продуктом управлінської діяльності на різних рівнях управління. Управлінські рішення характеризуються різними ознаками (за характером цілей, причинами їх виникнення, характером виробничого процесу, за функціональним змістом, за рівнем ієрархії системи управління) і особливостями залежно від суб'єкта їх прийняття. Державно-управлінські рішення характеризуються такими ознаками: масштаб впливу, спрямованість на вирішення державних проблем, обов'язковість виконання всіма органами влади, організаціями та підприємствами, високий рівень ризику у разі невиконання. Для характеристики процесу прийняття цього типу рішень важливо враховувати, що критеріальними ознаками можуть бути методи розробки управлінських рішень і характер їх організаційного оформлення. Зокрема, процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення має проходити в декілька етапів (стадія підготовки управлінського рішення, етап прийняття та етап реалізації) та базуватися на наявності та оцінці альтернатив. Прийняття управлінських рішень в державному органі вважається однією з його функцій. При цьому важливе значення має вибір мети, розробка альтернатив, порівняння альтернатив і вибір рішення проблеми. Сучасна система прийняття управлінських рішень у державному управлінні базується на традиційних підходах, які в більшості випадків орієнтовані на тактичні цілі. Натомість невизначеність, яка часто виникає, потребує стратегічного аналізу на основі вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища влади. У розділі 1 подано класифікацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Подано їх характеристику. Аналіз зовнішнього середовища базується на використанні спеціальних методів дослідження, до яких належать: PEST-аналіз, ABC-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз інтересів зацікавлених сторін. Аналіз внутрішнього середовища – для функціонального аналізу, використання методів спостереження, анкетування тощо. Комплексне їх використання дасть змогу підготувати аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень, а отже, забезпечити їх об'єктивізацію. Емпіричні дослідження, проведені в ГУ Держпродспоживслужби України в Дніпропетровській області, дозволяють встановити, що: прийняті та прийняті тут управлінські рішення є обов'язковими для підпорядкованих організацій, базуються на законодавчій базі, зазвичай забезпечуються державними ресурсами, часто мають високий рівень ризику, зазвичай базуються на

стандартних процедурах підготовки, документуються; управлінські рішення поширюються на сферу управління безпечністю харчових продуктів, ветеринарної медицини, фітосанітарної безпеки, захисту прав споживачів, роботи з персоналом, організаційно-господарського забезпечення, реєстрації сільськогосподарської техніки, контролю за регульованими цінами, запобігання корупції, санітарно-епідеміологічної роботи. Їх прийняття, загалом, належним чином організовано та регламентовано, Основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, перевірки, відбір проб продукції, контрольні перевірки в критичних точках, оголошення та скасування карантину, аналіз ризиків, епізоотичний контроль) та матеріально-технічні (облік, фінансова звітність, аналітичні матеріали). , сертифікати, документи, що підтверджують реєстрацію, перереєстрацію та зняття з обліку сільськогосподарської техніки, приписи за результатами перевірок тощо). Для прийняття управлінських рішень спеціалісти Департаменту співпрацюють з іншими органами виконавчої влади, беруть участь у роботі постійних комісій (рад, робочих груп) на рівні органів місцевого самоврядування (ОДА, РДА, ТГ) з питань санепідем. , фітосанітарна безпека, захист прав споживачів, при прийнятті програм боротьби зі шкідливими організмами. Таким чином, у роботі досліджуваного державного органу домінують адміністративно-організаційні рішення, які відносяться до тактичної та оперативної роботи та ґрунтуються на евристичних (інтуїтивних) та колективних технологіях їх прийняття. Тому алгоритм прийняття управлінських рішень зазвичай має спрощений характер, без урахування альтернатив, з використанням комплексу методів аналізу та прогнозування, без урахування пролонгованого ефекту, що робить їх високоризиковими. Оскільки Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області, як система управління, має складну та дуже диверсифіковану організаційну структуру управління та працює в системній взаємодії з агресивним зовнішнім середовищем, використання інструментів стратегічного аналізу та SWOT-аналізу має займати особливе місце при прийнятті управлінських рішень. У роботі на основі використання технологій анкетного опитування та SWOT-аналізу проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціональної діяльності досліджуваного державного органу щодо прийняття управлінських рішень, визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.. Отримані результати оцінки функціональної діяльності досліджуваного державного органу надають адекватну інформацію про його здатність виробляти, приймати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. У зв'язку з виявленими недоліками актуальним є визначення стратегічних пріоритетів діяльності Головного управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області та з урахуванням місії та цілей цієї організації. Проведений SWOT-аналіз роботи та система заходів щодо покращення функціональної діяльності державного органу. У цьому контексті ступінь вірогідності та ступінь важливості сильних і слабких сторін, можливостей і загроз оцінювали в роботі за допомогою аналізу SPACE з використанням експертних оцінок. Для уточнення місії та цілей Головного офісу було побудовано дерево цілей, яке дало змогу визначити наступні стратегічні пріоритети: 1) зміна та затвердження нової моделі прийняття рішень, 2) впровадження нової моделі комунікацій із суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття управлінських рішень, 3) створення повноцінної комплексної електронної системи функціонування державного органу, 4) реформування системи мотивації персоналу, 5) ефективне управління витратами та ресурсами . Запровадження нових підходів до формування та прийняття управлінських рішень в ГУ Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища може бути успішним не лише за умови визначення цілей та стратегічних пріоритетів функціональної діяльності. визначено, а й через чіткий опис продуктів цієї діяльності як результату управлінських рішень і проектування змісту робіт. Використовуючи нові моделі проектування продукту діяльності (модель «збагачення»), у процесах проектування продукту розроблено перелік змісту робіт щодо впровадження рішень щодо вдосконалення організаційних процедур та зменшення





## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ...

0.13%

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ АСУ – автоматизована система управління, ЛМІ – людино – машинний інтерфейс, ОС – операційна система, ПК – персональний компютер, SCADA – Supervisory Control And Data Acquisition...

<https://prog.bobrodobro.ru/7365/>

## Застосування практики прийняття управлінських рішень на

0.25%

Застосування практики прийняття управлінських рішень на

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44699/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_original\\_16022022\\_074410.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44699/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_original_16022022_074410.pdf)

## «Функція прийняття рішень у державному управлінні – це управлінська ф...

0.13%

«Функція прийняття рішень у державному управлінні – це управлінська функція, змістом якої є вибір однієї з альтернатив, що здійснюється відповідальними особами в процесі планування, організації, мотивації та контролю» [9, с.746].

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44699/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_original\\_16022022\\_074410.pdf/](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44699/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_original_16022022_074410.pdf/)

## Регламент електронного документообігу приблизний регламент ...

0.13%

Регламент електронного документообігу приблизний регламент ...

<https://newmagazineroom.ru/uk/valyutnye-operacii/reglament-elektronnogo-dokumentoorota-primernyi-reglament/>

## The Impact of Organizational Culture on Customer Service ...

0.13%

The Impact of Organizational Culture on Customer Service ...

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6240>

## Механізм переходу на електронний документообіг – ЕДО

0.13%

Механізм переходу на електронний документообіг – ЕДО

<https://edo.linkos.ua/page/edo-implementation>

## філософсько-методологічні проблеми військово ...

0.13%

філософсько-методологічні проблеми військово ...

[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2)



[Home](#)

[Blog](#)

[Testimonials](#)

[About Us](#)

[Privacy](#)

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved