

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»**

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Шаманська
Тетяна
Ігорівна

(підпис студента)

Науковий керівник:
канд. екон. наук.,
доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої
програми:
д. н. держ. упр.,
професор

Орлова
Наталія
Сергіївна

(підпис гаранта)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП**РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади формування управлінських рішень** 5**в органі виконавчої влади**

1.1. Сутність механізму формування управлінських рішень в органі 5

виконавчої влади

1.2. Нормативно-правова база формування управлінських рішень в органі 12

виконавчої влади

1.3. Зарубіжний досвід формування управлінських рішень в органі 17

виконавчої влади

РОЗДІЛ 2. Аналіз практичних аспектів механізму формування 22**управлінських рішень в департаменті агропромислового розвитку****Тернопільської обласної державної адміністрації**

2.1. Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських 22

рішень в досліджуваному органі виконавчої влади

2.2. Аналіз технологій формування управлінських рішень в досліджуваному 29

органі виконавчої влади

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення формування управлінських рішень в 37

досліджуваному органі виконавчої влади

РОЗДІЛ 3. Удосконалення механізму формування управлінських рішень 44**в департаменті агропромислового розвитку Тернопільської обласної****державної адміністрації**

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських 44

рішень в органі виконавчої влади

3.2. Впровадження інноваційних технологій формування управлінських 48

рішень в органі виконавчої влади

ВИСНОВКИ 56**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 58**ВСТУП**

Актуальність теми дипломної роботи. Управлінські рішення є основним продуктом діяльності будь-якого органу державної виконавчої влади. Ефективність великою мірою управлінських рішень залежить від характеристик перебігу процесу їх формування. Динамічність зовнішнього

середовища вимагає від державних організацій постійного пошуку нових технологій формування управлінських рішень. Складний комплекс досліджень, від реалізації результатів яких залежить підвищення ефективності державного управління, передбачає розв'язання широкого кола специфічних наукових і практичних завдань. Проте, наявні можливості забезпечення збалансованого розвитку України та її регіонів, поліпшення якості життя людей реалізуються недостатньо, що зумовлює необхідність певного переформатування системи державного управління, яка має використовувати нові підходи в технології формування управлінських рішень органів виконавчої влади. Вони мають запобігати збільшенню асиметрії розвитку регіонів, скороченню кількості та погіршенню якісних характеристик трудового потенціалу, посиленню міграції працездатного населення, намаганням окремих політичних структур використати економічні, соціальні, культурні, ментальні та інші відмінності між регіонами для загострення політичного протистояння в суспільстві. Саме тому актуальною є проблема розвитку формування управлінських рішень.

Дослідженню питань формування управлінських рішень в органі виконавчої влади присвячено низку концептуальних робіт багатьох науковців, зокрема В.Авер'янова, В.Бакуменка, Г.Атаманчука, А.Васіної, А.Васильєва, А.Єршова, А.Мельник, Н.Нижник, Ю.Тихомирова, Р.Фатхутдінова, В.Цвіткова та інших. Проте, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти проблеми формування управлінських рішень залишаються невирішеними. Тому, потребують подальшого дослідження теоретичні засади та технологічні підходи до формування сучасної системи прийняття управлінських рішень місцевими органами виконавчої влади.

Вказане зумовлює актуальність теми дипломного дослідження.

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

Завдання дослідження зумовлює необхідність постановки та вирішення низки завдань:

- визначити сутність механізму формування управлінських рішень в органі виконавчої влади;
- дослідити нормативно-правову базу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади;
- узагальнити зарубіжний досвід формування управлінських рішень в органі виконавчої влади;
- охарактеризувати організаційне забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади;
- здійснити аналіз технологій формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади;
- провести оцінку ресурсного забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади;
- запропонувати напрямки удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень в органі виконавчої влади;
- розробити механізм впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в органі виконавчої влади;
- обґрунтувати рекомендації щодо інформатизації процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади.

Об’єктом дослідження є процес моделювання прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні аспекти моделювання прийняття управлінських рішень в органах державної влади.

Методи дослідження. В роботі використано загальнонаукові методи (системного аналізу, експертні, узагальнення, порівняння) та спеціальні методи (імітаційного моделювання, комбінування). Так, для дослідження нормативно правової бази формування управлінських рішень застосовано метод узагальнення. Для формування шляхів інформатизації формування управлінських рішень в органі виконавчої влади доцільно використати метод графічного зображення.

Практичне значення роботи полягатиме в можливості використання розроблених рекомендацій в діяльності департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

Інформаційною основою випускної кваліфікаційної роботи є нормативно-правова документація, що регулює діяльність державних установ та порядок виконання своїх функцій органами державної служби, інформаційні та статистичні матеріали з питань моделювання управлінських рішень в органі виконавчої влади. Також в процесі виконання роботи було використано ряд видань спеціальної літератури (монографії, підручники, періодичні видання та автореферати дисертацій), джерела Інтернет, а також аналітичні та статистичні матеріали діяльності департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

Основні положення випускної кваліфікаційної роботи відображені у статті: Шаманська Т. Моделі прийняття управлінських рішень в органах державної влади / Т. Шаманська // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. - 2019. - С. 443.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна-кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 63 сторінки. Список використаних джерел складається із 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність механізму формування управлінських рішень в органі виконавчої влади

Управління, у широкому розумінні цього терміну, - це безперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу тощо) для досягнення оптимальних результатів за оптимальних витрат часу і ресурсів. [70, с.9] Кожен спеціаліст у сфері управління повинен володіти теорією, практикою, тобто механізмом управління, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику для їхнього досягнення, формувати управлінські рішення і нести відповідальність за них.

Термін «управлінське рішення» в літературі з управління і менеджменту має різні визначення. Управлінське рішення може включати положення як загальної теорії прийняття рішень, так і окремі аспекти організаційного, соціального і психологічного характеру і мати такі визначення, як:

- продукт управлінської праці, організаційна реакція на виниклу проблему;
- вибір певного курсу дій із можливих варіантів;
- вибір заздалегідь осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї або іншої операції
- Фатхутдинов Р.А. розглядає управлінське рішення – як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [93, с.16]. Та вважає, що імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності чи вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Управлінське рішення – рішення, що приймається в сфері управління, та спрямоване на вирішення проблеми та досягнення певної мети, для реалізації якого потрібно обрати такий варіант дій та спосіб їх виконання за допомогою якого, результат до якого ми прагнемо стане реальним [15, с.21].

Найбільш часто термін «управлінське рішення» вживається в двох основних значеннях:

- по-перше, це фіксований результат управлінської діяльності, прийняття робочого плану дій, постанов тощо.

- по-друге, це процес розроблення і формування найкращого варіанту плану дій для вирішення даного завдання чи проблеми.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії «формування управлінського рішення»: – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Процес формування управлінських рішень органу виконавчої влади складний і багатосторонній. Він складається з ряду стадій і операцій. Однак, які стадії має пройти процес формування управлінських рішень органу виконавчої влади, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково порізноmu вирішуються керівником. Все залежить від його кваліфікації, стилю керівництва, ситуації і культури організації. На формування управлінських рішень органу виконавчої влади має вплив багато різноманітних факторів. До найважливіших з них можна віднести:

- 1) Ступінь ризику - фактор, завдяки якому існує імовірність прийняття неправильного управлінського рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор (пов'язаний із зростанням відповідальності), який керівники враховують при формуванні рішення.
- 2) Час - фактор, з дефіцитом якого керівник обмежує свої можливості достовірно проаналізувати усі можливі альтернативи ухвалення управлінського рішення.
- 3) Ступінь підтримки керівника колективом - цей фактор враховує те, що нових керівників сприймають не відразу. Якщо взаєморозуміння і підтримки підлеглих не вистачає, то проблему потрібно вирішувати за рахунок своїх особистих рис, які сприятимуть виконанню сформованих управлінських рішень.
- 4) Особисті якості керівника - це здібності керівника для формування вірних управлінських рішень, незалежно від того, як приймаються рішення і як відповідає за них керівник.
- 5) Політика організації - вплив суб'єктивних факторів (статус, влада, престиж, легкість виконання) при формуванні того чи іншого управлінського рішення органу виконавчої влади.

Кінцевим результатом формування рішення органу виконавчої влади є саме управлінське рішення, яке є первинним, базовим елементом процесу управління, завдяки якому функціонує організація за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту[14, с.34].

Управлінське рішення органу виконавчої влади є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, складає основу реалізації кожної функції менеджменту, є важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації.

В теорії управління існують такі основні підходи до формування рішень: Іраціональний підхід до формування управлінського рішення базується на понятті «раціональності» в формуванні рішень. Це означає, що особа, яка приймає рішення повинна:

- бути абсолютно об'єктивною і логічною;
- мати чітку мету формування рішення;
- володіти повною інформацією щодо ситуації формування рішення;
- володіти повною інформацією щодо всіх альтернатив і результату їх реалізації;
- мати раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- максимізувати кінцевий результат діяльності організації.

Класичний підхід до формування управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій згідно наступних етапів:

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає аналізу та розв'язання. Завдання керівника полягає у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив – на цьому етапі необхідно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми (зовнішнє середовище). Такі обмеження суттєво звужують можливість формування оптимальних рішень. Для цього потрібно визначити джерело і суть обмежень і визначити варіанти альтернатив.

3. Прийняття рішення - це розробка та оцінювання альтернативних рішень, вибір альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення – на цьому етапі вживаються заходи для конкретизації управлінського рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення - виявлення відхилень та внесення поправок, завдяки яким управлінське рішення реалізовується повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Отже, класична модель передбачає, що при повній інформації, керівники можуть вибирати ту альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Тобто, умови формування рішення мають бути достатньо визначеними.

Проте на практиці на формування управлінських рішень органу виконавчої влади впливають суб'єктивні та обмежуючі фактори. Сукупність таких факторів при формуванні рішень враховує поведінковий підхід, при якому особа яка формує управлінське рішення:

- не володіє повною інформацією щодо ситуації формування рішення;
- не має повної інформації щодо можливих альтернатив;
- не здатна чи не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Виходячи з цих характеристик, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкового підходу:

1) поняття «обмеженої раціональності», де особи можуть тільки намагатися формувати раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою, тобто в теорії завжди існує краще за сформоване рішення;

2) поняття «досягнення задоволеності» - це вибір, який є достатньо вдалим за даних умов. Оскільки досягти —повної раціональності» неможливо, керівники прагнуть, щоб їх страх щодо формування не найкращого рішення переміг бажання досягти оптимального рішення.

Бажання керівника досягти задоволеності обумовлено кількома причинами:

- продовження пошуку нових альтернативних рішень, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність проаналізувати та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в формування рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональний підхід базується на формуванні управлінського рішення без дослідження альтернатив. Завдяки ірраціональному підходу вирішуються:

- принципово нові, незвичайні рішення, такі, які важко піддаються вирішенню;
- проблеми в умовах дефіциту часу;

Найпростіший є інтуїтивний механізм формування рішень, який у спрощеному схематичному вигляді представлений на рис. 1.1.

Рис. 1.1 Послідовність етапів інтуїтивного механізму формування управлінського рішення [94, с. 45]

Зміна стану висуває проблему, потреба її усунути вимагає сформувати рішення. За інтуїтивним механізмом накопичений досвід керівника в формуванні рішень в аналогічних подібних ситуаціях і визначає саме рішення.

Перевага інтуїтивного механізму – це швидкість формування рішень, а основним недоліком є значна імовірність помилки при невеликому досвіді, відсутність гарантій успіху.

Розглянемо поступово зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми включає такі під етапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації - це усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети;
- ідентифікація критеріїв формування рішення – це визначення ознак, на підставі яких проводитиметься оцінювання проблемної ситуації та впорядкування даних ознак за ступенем важливості.

2. Постановка цілей. За визначенням проблеми впливає постановка цілей, що є фундаментом для майбутнього рішення. Керівник органу виконавчої влади

повинен запитати себе: «Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним потрібно розуміти?» На цьому етапі прогнозують, збирають, відбирають та аналізують інформацію, потрібну для формування рішення. Як результат створюється «порядок денний» для формування цілей органу виконавчої влади. Визначення цілей повинно супроводжуватись розробкою критеріїв оцінки їх досягнення. Накопичення інформації про проблему - це збирання й обробка різних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

Якість інформаційних матеріалів, від яких залежить якісне вирішення проблеми, у свою чергу оцінюється за такими критеріями:

- об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні: повноту, точність, несуперечливість та переконливість у достовірності інформації;
- лаконічність – це стислість та чіткість подання інформаційних матеріалів за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти;
- актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
- своєчасність – це здатність у визначений термін подати необхідну інформацію ;
- комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою.

4. Зміст етапу розробки альтернативних варіантів полягає у розробці, описі та складанні переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації, з огляду на всі фактори, які впливають на формування управлінських рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Для того необхідно враховувати вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність.

- відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
- прийнятність наслідків реалізації альтернатив. Керівник має визначити, чи не створить вибрана альтернатива неприємних наслідків і як підлегли зреагують на дане рішення. В процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:

- як основні (пов'язані з досягненням мети), так і побічні результати; - як безпосередній так і майбутній період реалізації альтернативи.

1.2. Нормативно-правова база формування управлінських рішень в органі виконавчої влади

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

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

- створення нормативно-правової бази галузі управління, яка передбачає юридичне закріплення завдань, компетенцій, функцій, організаційної структури всіх гілок даної системи;
- правовою організацією здійснення функцій управління кожною її гілкою з нормативним визначенням форм, методів та прийомів найбільш ефективної діяльності органу виконавчої влади.

Можна виділити основні завдання нормативно-правової бази формування управлінських рішень органів виконавчої влади:

1. забезпечення розподілу функціональних обов'язків працівників управління, згідно посадових інструкцій, їхніх прав та обов'язків;
2. при виконанні рішень створення взаємозв'язку управлінських відносин;
3. розподіл збирання, обробки даних й надання результатів аналізу інформації на різні рівні управління органу виконавчої влади;
4. відповідальність при формуванні системи управлінських рішень;

5. нормативно-правової компетенції державних службовців при формуванні ними управлінських рішень;
6. правильного розподілу часу, необхідного для виконання управлінських рішень посадовими особами; відповідність оцінки результатів праці, в тому числі з розміром оплати, системою морального заохочення тощо.

Таким чином, нормативно-правову базу при формуванні управлінських рішень органом виконавчої влади, умовно поділяють на зовнішню, яка створюється формально за межами системи органів виконавчої влади (Конституція України, укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради України, розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України),

Нормативно-правова база формування управлінських рішень органів виконавчої влади складає сукупність законів та підзаконних нормативних актів, які є юридичним полем для їх функціонування.

Нормативно-правова база являє собою правову форму управлінської діяльності органів виконавчої влади яка здійснюється суворо у межах їх компетенції, на основі і на виконання законів та підзаконних актів. Її основне призначення полягає у створенні правової основи управління, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відміняють правові відносини, що визначають зміст форм управлінської діяльності й надають їм загальнообов'язкової сили [63, с.50].

Отже, нормотворчість у системі органів виконавчої влади - це процес створення відомчих нормативно-правових актів при відповідному технологічному забезпеченні підготовки та прийняття управлінських рішень.

Нормативно-правовий акт — це офіційний акт-документ компетентних суб'єктів правотворчості, який містить норми права, що забезпечуються державою. Він є однією з форм існування та вираження норм права, є основною формою права для багатьох правових систем сучасності [16, с.46]. Є однією з форм державно-управлінських рішень, разом з програмно-цільовими та організаційно-розпорядчими актами.

В період реформ зростає потреба в забезпеченні суспільних процесів нормативно-правовими актами, вдосконаленні технології нормотворчості на всіх

етапах з метою прискорення розробки таких актів [8, с.215]. Для цього необхідно оволодіти сучасною методологією, певними підходами і методами при формуванні і оновленні нормативно-правових баз в даних видах діяльності. Таким чином, доцільно показати процедуру формування нормативно-правової бази яка містить такі етапи:

- аналіз поточних проблем та ситуацій правового, економічного, соціального характеру в межах, регіону, галузі, окремої території, які блокують розвиток даної сфери діяльності;
- аналіз діючої нормативно-правової бази та її вдосконалення та розвиток;
- співставлення чинних вітчизняних нормативно-правових баз із зарубіжними нормативно-правовими базами для врахування світового досвіду формування управлінських рішень;
- оновлення та формування нормативно-правової бази з використанням необхідних інструментів правового регулювання у даній сфері діяльності;
- розробка та впровадження механізмів реалізації нормативно-правової бази.

За загальними вимогами техніки нормо проектування нормативно правовий акт:

- 1) повинен розроблятися з урахуванням його галузевої належності, відповідати за обсягом регламентації визначеному в ньому предмету правового регулювання;
- 2) не повинен дублювати норми інших нормативно-правових актів;
- 3) повинен бути чітким, конкретним і зрозумілим;
- 4) не повинен містити суперечливі між собою норми права.

З погляду системного підходу нормотворчість характеризується внутрішньою динамічною єдністю трьох її компонент: пізнання, діяльності та результату, які утворюють закінчений цикл нормотворчості [8, с.210]. У всіх сферах суспільної діяльності постійно і безперервно функціонує багато таких циклів, що є всім процесом нормотворчості.

Тому, щоб в нормативно-правових актах адекватно відображати процеси, які відбуваються в державі, потрібно постійно вивчати, з'ясовувати та аналізувати реальні умови та обставини, що склалися в конкретному середовищі та вдало використовувати об'єктивні закономірності, які спрямовують ці процеси.

Кожна діяльність здійснюється в умовах обмежених ресурсів (кадрових фінансових, часових, матеріально-технічних).

Після етапів проведення даних видів аналізу результати узагальнюються і йде процес розробки пропозицій щодо оновлення і створення нових нормативно-правових баз.

Загальна схема аналізу та синтезу нормативно-правових баз наведена на рис. 1.3.

Нормативно-правове регулювання питань, які вирішуються в органах виконавчої влади, багато в чому визначається потребою прийняття управлінських рішень.

рема планування нормативно-правової бази, є конкретні пропозиції відділів департаменту, які висвітлюються у планах роботи департаменту на тиждень, місяць, квартал та рік і подаються на затвердження заступнику голови Тернопільської обласної державної адміністрації.

На стадії підготовки таких пропозицій потрібно:

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

Підставами для створення нормативних актів в органах виконавчої влади являються: рішення керівництва, припис вищого органу; план роботи департаменту;

рішення колегії; потреба у створенні спільних чи внутрішньо системних нормативних актів; ініціатива підзвітних підрозділів органів виконавчої влади

Нормативно-правове забезпечення досліджуваного органу влади – це закони України, постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження та накази Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, на підставі яких створюються розпорядження на місцевому рівні.

Для вдосконалення розробки нормативно-правових документів (дотримання структури, чіткої розробки концепції, правильного застосування норм складання) видаються посібники-довідники для державних службовців, де зазначені підходи та методи щодо визначення цілей формування нормативно-правової бази, її систематизації, прогнозування та планування. Наприклад, Інструкція з діловодства департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації.

Необхідно в основу нормативно-правової бази органу виконавчої влади покласти концепцію потрібного та достатнього складу нормативно-правової бази. Для цього пропонується поділ нормативно-правової бази на три рівні (рис. 1.4):

- 1) СА- системно утворюючі акти (функціональне ядро);
- 2) НС – необхідний склад нормативно-правової бази; 3) ДС – достатній склад нормативно-правової бази.

Рис. 1.4. Концептуальна структура нормативно-правової бази

Базою у цій структурі повинні бути основні, системно утворюючі акти (закони), які є основою регулюючої функції нормативно-правової бази.

Необхідний склад нормативно-правової бази забезпечує нормативно правове регулювання процесів діяльності органу виконавчої влади залежно від її призначення.

Запропонуємо основні напрями подальшого розвитку і вдосконалення нормативно-правової бази:

- формування необхідного складу законів та інших нормативно правових актів вищих органів центральної влади для правового регулювання управлінських рішень даного напрямку діяльності;
 - розроблення, впровадження і систематизація інформаційно методичних ресурсів даної сфери діяльності і з включенням нормативно правової бази, що регламентують відповідну діяльність;
 - моніторинг стану нормативно-правової бази, та наслідків їх впровадження.
- Важливо не тільки створити достатню нормативно-правову базу, але і її дотримуватись.

1.3. Зарубіжний досвід формування управлінських рішень в органі виконавчої влади

Для забезпечення ефективного формування управлінських рішень в діяльності органів виконавчої влади та якості реалізації ними державних функцій, надання державних послуг стало основою усіх важливих реформ державної служби, які здійснюються протягом останніх років.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник (рис.1.5.), або «святую трійцю» лауреата Нобелівської премії 1978 р. Герберта Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І):



Рис. 1.5. Трикутники формування управлінських рішень [24, с.47].

Найбільш поширеним у міжнародному менеджменті є інтуїтивний стиль формування управлінських рішень, який насамперед враховує особливості національної культури. Це пояснюється особистою характеристикою здібних до міжнародного бізнесу виконавців, які більше покладаються на відчуття і враження, ніж на факти та інформацію. У цьому зв'язку важливо враховувати так званий феномен «Кассандри», зображений на стику сегментів «Важлива», «Помітна», матриці, представленій на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Матриця релевантної інформації [36, с.122].

Матриця орієнтує керівників шукати приховану інформацію і не обмежуватися видимою частиною інформації. Для міжнародних організацій вона пов'язана як з інтуїцією керівника, так і з крос культурним мисленням, тобто творчим використанням підходів різних національних культур.

Важливо звернути увагу і на чіткі особливості формування управлінських рішень в умовах різних національних культур. Так порівняємо прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій:

- США – переважно централізоване формування рішень, необхідність контролю за розвитком світових стратегій.
- Японія – формування управлінських рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями і поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень. Вища ланка посадових осіб має значну владу, яка

піддається перевірці з боку нижчих посадовців; нижчі посадові особи мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій.

- Великобританія – більша частина організацій є децентралізованими. Працівники вищого рівня не розуміються у технічних деталях організації і передають право прийняття рішення униз; найвищі посадові особи також залежать від середніх посадових осіб у керівництві безпосереднім процесом формування управлінських рішень.

- Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Вищі менеджери – випускники престижних навчальних закладів – не мають довіри до середніх менеджерів.

- Німеччина – переважно централізація, ієрархія, автократія. Специфічна правова система потребує обговорення варіантів рішень працівниками та їх керівниками; керівники приділяють якості продукції продуктивності, і послуг більшу увагу, ніж керівництву підлеглими; менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію.

- Італія – спостерігається використання перевірених традиційних способів формування рішень. Основою сучасної системи цивільного права є світова роль римського права, повага до історичних традицій країни.

- Єгипет – повільне і розважливе формування управлінських рішень. На прикладі єгипетського прислів'я «Все боїться часу, а час боїться пірамід» можна зрозуміти тенденцію підходу до формування рішень – важливим фактором залишається історія, а не час, як на Заході.

- Індія – формування рішень виключно вищими керівними особами, що не бажають ризикувати. Велика дистанція влади; прагнення уникнути невизначеності. Звідси можна зробити висновки, що практика формування управлінських рішень визначається звичаями і традиціями різних країн. Найбільша перевага здобутків в управлінській діяльності належить США та Японії, тому і українським спеціалістам потрібно привертати увагу фахівців управління саме тих систем менеджменту.

1. Діагноз проблеми - це перший етап на шляху її рішення, на якому встановлюють причини (симптоми) утруднень чи наявність можливостей.

Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для оптимальної роботи з виявлення причин виникнення проблеми керівники не допускають надлишку інформації і збирають та аналізують лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

2. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень - Аналізаційний етап визначають діапазон у якому в-подальшому формується управлінське рішення. Обмеження, що пов'язані в одне ціле з наявними ресурсами, конкуренцією та іншим, створюють безліч варіантів альтернативи в залежності від ситуації та конкретних керівників-менеджерів. Визначення альтернатив – на цьому етапі проводиться відбір найкращих альтернатив вирішення проблеми формування управлінських рішень.

3. Оцінка альтернатив – проаналізувавши альтернативи визначаються ймовірність реалізації, переваги, недоліки кожного альтернативного рішення.

4. Вибір альтернатив – на данному етапі проводиться визначення раціонального вирішення формування управлінського рішення Пошук інформації – це співставлення ймовірно спланованих дії, їх попередній вибір, визначення можливостей і вирішення проблеми.

2. Оцінка – оцінюються можливості впливу на ціль, визначаються передумови для реалізації управлінського рішення, прогнозуються та класифікуються результати, аналізується ризик.

3. Прийняття рішення - встановлюється альтернатива дії, яку потрібно реалізувати, визначається найкращий варіант і розглядається його реалізація; виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування тощо).

Основні відмінності у наведених школах менеджменту спостерігаються на таких етапах:

- 1) в період планування і формування управлінських рішень;
- 2) під час організації процесу управління;
- 3) в контролі і під час оцінювання результату діяльності.

При формуванні управлінське рішення передається фахівцям в відділи, де його розглядають зацікавлені особи; після вивчення — в інший рівень культури й так до вищого керівника на підпис. Затверджений проект набуває характеру директиви. Проходячи за рівнями управління, проект рішення так допрацьовується експертами, і, заодно, схвалюється колективом.

- виробляє оцінку проекту з особами, зацікавленими у забезпеченні успіху;
- використовує механізми групової роботи з вдосконалення і реалізації проекту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади

Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації – це відносно відокремлена частина єдиної системи органів державної влади, яка сформована за конституційним розподілом влади, який створюється згідно законодавства і на підставі цього виконує свої функції: його склад об'єднується в єдине ціле державно-правовими зв'язками і діє на певній території (а саме на території Тернопільської області) за допомогою визначених форм організації та методів діяльності.

Організаційна структура державного органу – це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб та ін.) та взаємозв'язок між цими структурними елементами [51, с.366].

На прикладі департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації можна спостерігати лінійно-функціональну структуру управління органу виконавчої влади наведену в рис. 2.1. Структура впливає на збереження стійкого стану системи і цим надає їм цілісності, зорганізованості. За А. Файолем, який перший запропонував лінійно функціональну структуру, за основу бралася лінійна структура.

Організаційне забезпечення лінійно-функціональної структури досліджуваного органу виконавчої влади полягає в поділі праці, за якого лінійні ланки управління (безпосередньо керівництво) покликані формувати рішення та розпоряджатися, а функціональні – планувати, консультувати, інформувати, тобто збирати інформацію, що має допомогти лінійному керівникові при формуванні рішення. Зв'язок «керівник-підлеглий» сформоване так, щоб кожен

Рис. 2.1. Структура департаменту агропромислового розвитку

Можна виділити наступні заходи організаційного забезпечення досліджуваного органу виконавчої влади:

- 1) заходи з організації та мобілізації трудових ресурсів, які пов'язані з:
 - 1.1) визначенням якісного та кількісного складу організаційної департаменту;
 - 1.2) розподілом обов'язків, відповідальності (включаючи і матеріальну), які передбачають внесення необхідних змін у розпорядчі документи департаменту шляхом удосконалення положень про департамент, посадових інструкцій працівників (наприклад, введення штатної одиниці – головного спеціаліста відділу відділу рослинництва, садівництва, виноградарства та ягідництва, в обов'язки якого входить організаційне забезпечення впровадження у виробництво нових високоврожайних сортів плодових та ягідних культур для отримання подальшого підвищення врожайності і стимулювання залучення інвестицій у виробництво. Готує пропозиції для формування державної політики в галузі садівництва та бере участь у підготовці програм розвитку галузі.
 - 1.3) у разі необхідності виключенням неефективних елементів, відділів .
- 2) заходи організаційно-технічного характеру:
 - 2.1) забезпечення технічної підтримки, програмного супроводження для ефективного функціонування департаменту;
 - 2.2) визначення необхідності впровадження технічного захисту інформації.

Організаційне забезпечення досліджуваного органу виконавчої влади полягає у виконанні таких основних завдань:

- реалізації державної аграрної політики, спрямованої на розвиток агропромислового комплексу та забезпечення продовольчої безпеки області;
- державному управлінні у сферах сільського господарства (рослинництва, тваринництва, садівництва, виноградарства), харчової і переробної промисловості та комплексного розвитку сільських територій;

- реалізації державної політики, спрямованої на раціональне використання земельних ресурсів, їх захист та відтворення;
- проведенні державної інвестиційної та інноваційної політики, розробленні та виконанні регіональних інноваційно-інвестиційних та інших програм і прогнозів розвитку галузей агропромислового виробництва;
- реалізації державної соціальної політики на селі і створенні умов для сталого розвитку сільських територій;
- забезпеченні реалізації державної цінової політики в агропромисловому комплексі; – розвитку експортного потенціалу області, залученню іноземних інвестицій;
- формуванні ринку сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- реалізації державної політики у сферах ветеринарної медицини, рибного, водного, лісового господарства, безпеки харчових продуктів, карантину та захисту рослин, охорони прав на сорти рослин, охорони праці та техніки безпеки;
- здійснення на регіональному рівні заходів щодо розвитку інфраструктури аграрного ринку, зокрема сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, аграрних бірж, аукціонів живої худоби та птиці, оптових продовольчих і плодоовочевих ринків;
- активізація експорту сільськогосподарської продукції та сприяння просуванню сільськогосподарської продукції і сировини на зовнішні ринки;
- організація роботи з розвитку насінництва, сортовипробування, розсадництва, карантинного режиму і захисту рослин;
- техніко-технологічна модернізація галузей агропромислового виробництва, розвитку регіонального ринку сільськогосподарських машин і обладнання, енергозбереженню; – організації виробництва сировини та продуктів дитячого, дієтичного та профілактичного харчування;
- організація відповідно до законодавства роботи з атестації виробництва молока, молочної сировини і молочних продуктів суб'єктів господарювання;

– забезпечення цільового, ефективного використання земель сільськогосподарського призначення;
 реалізації державної політики у сфері селекційно-племінної роботи в тваринництві, забезпеченню ефективного використання племінних (генетичних) ресурсів, організовує їх збереження та наращення;

На рис.2.2. спостерігаємо структуру одного з відділів департаменту і відповідну підпорядкованість головних спеціалістів керівництву.

Рис. 2.2. Модель відділу правового та кадрового забезпечення департаменту агропромислового розвитку

Розглянемо організаційне забезпечення відділу правового та кадрового забезпечення департаменту агропромислового розвитку, що є відділом управління фінансового та правового забезпечення, підзвітним та підконтрольним безпосередньо директору департаменту агропромислового розвитку облдержадміністрації:

організація правової роботи з метою спрямування на правильне застосування та неухильне дотримання вимог чинного законодавства, інших нормативно-правових документів в департаменті;

надання допомоги підприємствам, установам та організаціям галузі з питань правового обслуговування;

організація і здійснення кадрової роботи, в основу якої покладено принципи демократичного відбору і просування по службі за діловими якостями та професійною компетентністю працівників, заохочення їх службової кар'єри, реалізація єдиної державної політики з питань державної служби;

участь в організаційному і методичному забезпеченні підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників галузей агропромислового виробництва;

забезпечення в межах своїх повноважень виконання завдань

мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності галузей агропромислового виробництва;
супроводження і зберігання відомостей для формування єдиної комп'ютерної системи «Кадри» та своєчасної підготовки і подання до Головдержслужби та її територіального органу необхідної інформації у встановленому Головдержслужбою порядку

Щоб забезпечити ефективну організацію формування управлінських рішень департамент має право:

- 1) залучати працівників інших структурних підрозділів обласної державної адміністрації, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;
- 2) одержувати в установленому порядку від структурних підрозділів обласної державної адміністрації, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності інформацію і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань, а також одержувати від органів статистики інформацію з питань розвитку агропромислового комплексу;
- 3) організовувати і проводити конференції, семінари, наради з питань, що належать до його компетенції.

Департамент під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє (див. Додаток 8): з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації, районними державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а також із підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності,

Тобто, формування управлінського рішення має протяжність у часі, впродовж якого відбуваються різні за характером дії, які потребують організаційного забезпечення. Таким чином ці дії операційно об'єднані в один процес, який має наслідком виникнення управлінського впливу.

— здійснює керівництво діяльністю департаменту, несе персональну

відповідальність перед головою обласної державної адміністрації за виконання покладених на департамент завдань;

- діє без довіреності від імені департаменту, представляє його інтереси в органах державної влади і місцевого самоврядування, інших організаціях у відносинах з юридичними особами та громадянами

- видає в межах своєї компетенції накази, організовує і контролює їх виконання;

- визначає структуру департаменту;

- затверджує положення про структурні підрозділи і функціональні обов'язки працівників департаменту; — подає на розгляд голові обласної державної адміністрації кошторис і штатний розпис департаменту в межах граничної чисельності та фонду оплати праці працівників;

- розпоряджається коштами в межах затвердженого кошторису на утримання департаменту, має право розпорядження рахунками та право підпису платіжних, розрахункових, інших фінансових і банківських документів; укладає договори, видає довіреності;

- забезпечує контроль за станом справ у сфері діяльності департаменту, вживає необхідних заходів до їх поліпшення;

- призначає на посаду і звільняє з посади працівників департаменту; погоджує призначення на посаду і звільнення з посади начальників управлінь агропромислового розвитку районних державних адміністрацій та їх заступників;

- вносить пропозиції голові обласної державної адміністрації щодо укладення та розірвання контрактів з керівниками підприємств, установ та організацій агропромислового комплексу, що належать до сфери управління обласної державної адміністрації;

- забезпечує своєчасне і якісне виконання доручень голови обласної державної адміністрації;
- контролює стан трудової та виконавської дисципліни в департаменті;
- розподіляє обов'язки між заступниками директора департаменту, керівниками структурних підрозділів, визначає ступінь відповідальності заступників та керівників структурних підрозділів департаменту;
- вирішує інші питання діяльності департаменту в межах і порядку, визначених законодавством та Положення департаменту.

2.2. Аналіз технологій формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади.

Формування управлінського рішення – це найважливіший етап управлінської діяльності, реалізація управлінських відносин і лідерських здібностей держслужбовця. Підсумком управлінської і організаційної роботи є управлінське рішення [35, с.102].

На рис. 2.3. можна побачити етапи процесу розробки та реалізації управлінських рішень. У деяких випадках кількість процедур може скорочуватися. Державні службовці забезпечують процедури прийняття всіх рішень досліджуваного органу влади, тобто не тільки адміністративних, але й політичних.

Тому вони повинні знати і вміти здійснювати ці процедури, зведені в регламенти конкретних державних органів.

Зміст наведеної у рис.2.3 технології формування управлінських рішень характерний для стратегічного рішення. Зміст процедур підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення в департаменті докладніше розглянемо далі на прикладі розробки Програми збільшення площ посадки та наросування обсягів виробництва плодів та ягід у Тернопільській області в 2011-2015 роках (далі - Програма).

Процес підготовки управлінських рішень складається з наступних етапів:

1. На етапі діагнозу проблеми виявляють та аналізують стан системи та досліджують проблемну ситуацію. Існуючий на даний момент стан системи управління дає змогу її керівництву і працівникам виявити проблеми та сформулювати цілі діяльності з тим, щоб система могла функціонувати максимально ефективно.

Виконуються такі дії: вибір інформації; розрахунок аналізованих показників; оцінка розрахованих показників; оцінка реальних показників; визначення причин відхилень; установлення залежностей у системі.

На сьогоднішній день ввозиться в область і виробляється 20 тис. тонн плодів та ягід або 28,6 % потреби, в тому числі виробляється 18,5 тис тонн.

Стадії та етапи управлінських рішень		
Підготовка УР	Прийняття УР	Реалізація УР

Рис.2.3. Етапи технології формування управлінських рішень в департаменті

Отже, як спостерігаємо визначені стратегічні напрямки вирішення виявлених проблем для подальшого формування цілей.

Керівник повинен випереджати події, а не просто реагувати на них. Приблизно 50 % виникаючих проблем можна передбачати.

Кінцевим результатом роботи на першому етапі є виявлення кардинальних проблем, вирішити які необхідно в першу чергу, ранжирування цих проблем і вибір стратегічного напрямку їх вирішення.

2. Формування цілей та їх зіставлення з дійсністю. Цей етап характерний визначенням і встановленням цілей вирішення кардинальних проблем.

3. На етапі прогнозування варіантів вірогідних подій та майбутніх станів системи визначається найбільш повна сукупність варіантів (способів, засобів) досягнення цілей.

Виявлення проблеми, яка потребує розв'язання, пов'язана з висуненням управлінських гіпотез, тобто припущень про необхідність і можливі засоби, способи та методи здійснення яких-небудь позитивних змін у системі, середовищі її функціонування.

4. Вибір припустимих альтернатив - виявлені альтернативи треба розглянути з урахуванням обмежень (ресурсних, юридичних, соціальних, морально-етичних тощо). Вибір проводиться, як правило, за різними критеріями, кількість яких не обмежена. Перевага віддається тим критеріям, котрі забезпечують найбільшу ефективність, кращі якості рішення.

Серед критеріїв оцінки пріоритетності певних технологій формування управлінських рішень департаменту визначальну роль відіграють: ступінь насичення ринку продуктами, вплив на ефективність виробництва, можливості економії ресурсів, екологічні наслідки.

У 2011-2025 роках всіма категоріями господарств області прогнозується посадити 5149 га, в тому числі сільгосппідприємствами – 2833 га садів та в господарствах населення – 2316 гектарів.

При належному формуванні управлінських рішень департаментом в майбутньому виконання Програми дасть можливість наростити обсяги виробництва

плодів та ягід у 2025 році до 70,2 тис. тонн, що забезпечить продовольчу потребу області в плодоягідній продукції.

Процес прийняття управлінських передбачає використання цілого ряду спеціальних процедур їх основне призначення полягає в тому, щоб створити найбільш сприятливі умови для здійснення колегіальними орган.

5. Оцінка альтернатив – можливість взяти до уваги додаткові дані, не враховані системними аналітиками. Таким чином, спільне використання інтуїції, досвіду і методів аналізу (аналіз виконується фахівцями) дає можливість найбільш повно врахувати всі аспекти розв'язуваної проблеми. Власне кажучи, результати Експериментальна перевірка альтернатив.

6. На етапі визначення процедур, термінів і виконавців реалізації прийнятого рішення, саме управлінське рішення поділяється на складові компоненти, які мають конкретну часову, кількісну й адресну прив'язку.

7. Оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту нормативного акта, котрий попередньо оцінюється на вірогідність його прийняття.

8. Погодження проекту рішення – розпорядженням облдержадміністрації від 11.02.2011 року №86 «Про проект програми збільшення площ посадки та наросування обсягів виробництва плодів та ягід у Тернопільській області в 2011-2025 роках» схвалено проект Програми, що передбачає: письмове погодження з проектом рішення керівників підрозділів органу і прийняття проекту за основу комплексним суб'єктом управління.

9. Обговорення проекту рішення відповідно до вимог регламенту обласної ради подано проект Програми на розгляд чергової сесії.

На обговорення зазвичай подається один варіант проекту рішення (нормативного акта). Під час обговорення виникають різні пропозиції щодо його уточнення, доповнення і зміни. Якщо проект нормативного акта був підготовлений якісно, то цих уточнень і доповнень буває небагато і він досить швидко приймається.

10. Інформування про прийняте рішення - з метою створення відповідних умов для подальшої організації виконання рішення суб'єкт управління повинен вжити своєчасних заходів для доведення його до виконавців.

Таким чином, стадія прийняття управлінських рішень у технологічному ланцюгу управління завершується обнародуванням прийнятого рішення або розсиланням його виконавцям і іншим зацікавленим органам, а також інформуванням про нього населення. Процес виконання управлінських рішень

Третьою стадією в технологічному ланцюгу управління є виконання управлінських рішень. Аналіз управлінської практики показує, що однією із суттєвих причин подібних фактів є відсутність раціональної технології виконання управлінських рішень.

13. На етапі з'ясування управлінського рішення керівництво департаменту та підрозділів з урахуванням джерел виникнення завдань, у межах своєї компетенції насамперед мають визначити основну ідею управлінського рішення.

14. Планування - деталізація рішення і розробка організаційних заходів.

На практиці склалися різні форми розробки планів організаційних заходів з реалізації управлінських рішень. Це традиційні текстові плани; планиграфіки; сітьові плани; типові плани (з виконання типових рішень, котрі приймаються періодично); картотеки невідкладних заходів тощо. Керівники органів самі визначають форму плану.

15. Добір виконавців здійснюється при дотриманні таких правил:

- чітко уявляти функціональні обов'язки виконавців;
- враховувати їх індивідуальні особливості, знання та вміння; - призначати виконавцем працівника, який має необхідну кваліфікацію, компетенцію та забезпечений належною інформацією необхідною для виконання поставленого завдання;
- основний виконавець повинен входити до складу підрозділу котрий має або виробляє основну частину інформації щодо рішення, яке реалізується.

16. Ресурсне забезпечення роботи виконавців є основою для успішного виконання управлінського рішення. Розв'язання питань організаційного, правового, психологічного, інформаційного, матеріально-технічного, господарського, фінансового, медичного та інших видів забезпечення (залежно від характеру

управлінського рішення) потребує від керівника органу митної служби постановки чітких конкретних завдань перед відповідними службами та їх підрозділами.

17. 587 «Про затвердження Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства» [78].

18. Перелік завдань і заходів програми та результативні показники.

Подолання негативних тенденцій та забезпечення сталого розвитку галузі потребує вирішення основних завдань і заходів:

- удосконалення системи економічно-правового забезпечення галузі, узгодження її з міжнародними стандартами;
- активізація інвестиційної політики за рахунок розширення доступу виробників плодоягідної продукції до кредитних ресурсів на пільгових умовах;
- довести виконавцям заходу завдання з посадки садів та ягідників;
- розширення мережі плодородсадників;
- провести посадку високопродуктивними сортами тільки районованих вітчизняних та зарубіжних сортів;
- здійснення контролю за посадковим матеріалом, посадкою та доглядом;
- дотримання агротехнологічних вимог вирощування плодів та ягід; - удосконалювати системи зберігання та переробки плодів і ягід.

18. Контроль виконання управлінського рішення - це перевірка-якості управлінської діяльності за допомогою зіставлення фактично досягнутих результатів цієї діяльності з тими цілями, що були поставлені в нормативних актах при вирішенні актуальних соціальних проблем, а також з рівнем рішення цих проблем.

19. Підбиття підсумків виконання рішення полягає у тому, що директор департаменту при підготовці до підбиття підсумків виконання управлінських рішень ретельно аналізує всю виконану роботу з їх реалізації, кінцеві результати цієї роботи і співставляє їх з основними цілями та завданнями, які впливають з рішень, із заходами, розробленими для їх виконання.

20. Інформування (звіти) про виконання рішення – це своєчасне інформування керівників вищих органів про реалізацію рішення, що є обов'язковою умовою

ефективного управління. По суті така інформація є зворотним зв'язком, який дає можливість суб'єктові управління реалізувати управлінський вплив шляхом розробки та прийняття управлінського рішення. Вимога про подання звітів та інформування нерідко вказується в самих рішеннях вищих органів. На виконання розпорядження голови обласної державної адміністрації від 29 квітня 2011 року № 316 «Про організацію виконання програми збільшення площ посадки та наросування обсягів виробництва плодів і ягід у Тернопільській області в 2011-2025 роках» департаментом агропромислового розвитку облдержадміністрації узагальнено інформацію районних державних адміністрацій і повідомляємо.

У 2013 році всіма категоріями господарств області було посаджено 583,4 га плодоягідних культур, в тому числі сади – 410,6 га та ягідники – 172,8 га.

На цьому закінчується технологія формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади. Управлінський процес має ітеративний характер, і в ході роботи необхідно виявляти гнучкість при виникненні нових факторів і ситуацій, внаслідок чого проводити переоцінку отриманих результатів, а іноді змінювати й ідеї, які є основою рішення.

Підбиваючи підсумок вищевикладеному, зазначимо, що управлінське рішення дуже часто містить пропозиції, які практика може не підтвердити, оскільки не існує і не може існувати ідеальних або абсолютних управлінських рішень. Достатньо обумовленими можуть вважатися такі рішення, які не відображають окремих деталей дій, але правильно фіксують їх загальну спрямованість і переважні тенденції, залишаючи свободу дій для безпосередніх виконавців.

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади

Ресурси органів державного управління як необхідне і складне явище ще не достатньо вивчені системно як в науці державного управління, так і на практиці.

Ресурси органів виконавчої влади - це всі засоби, методи, блага, володіння якими та використання яких підвищує здатність та можливість управлінського впливу [27, с.200].

Ресурсне забезпечення досліджуваного органу виконавчої влади – це не стільки задіяні, скільки потенціальні засоби для формування управлінських рішень, тобто такі, які можуть бути використані, але ще не використовуються або ж використовуються недостатньо. Ресурсами влади можуть бути наявні у розпорядженні її суб'єкта і важливі для об'єкта цінності, наприклад предмети споживання, кошти тощо, або засоби, здатні вплинути на внутрішній світ, мотиви поведінки об'єкта, - преса, радіо, телебачення, засоби мистецтва, або знаряддя, за допомогою яких можна позбавити людину тих чи інших цінностей аж до життя включно, каральні органи, зброя тощо.

Основним джерелом формування управлінських рішень є ресурси влади, які забезпечують доступ до розподілу інших категорій ресурсів, а саме: утилітарних, примусових, нормативних.

Відповідно до основних сфер життєдіяльності суспільства виокремлюються економічні соціальні й духовно-інформаційні ресурси влади.

Специфічним демографічним - ресурсом політичної влади є сама людина. Люди виступають універсальним ресурсом влади вже тому, що створюють інші ресурси. Велике значення мають також кадровий потенціал політичної влади, який складають наділені владними повноваженнями особи.

Використання ресурсів органів виконавчої влади перетворює її з можливої на дійсну, яка може виявлятися в таких формах, як планування, керівництво, управління, контроль.

Отже, виходячи із викладеного можна зробити висновок, що ресурсне забезпечення органів виконавчої влади - сукупність можливостей (ресурсів) якими вони можуть розпоряджатися та використовувати їх для реалізації своїх повноважень, наданих Конституцією та законами України.

Виходячи з такої складової правового статусу органів виконавчої влади як компетенція можна говорити, що для реалізації своїх функцій органи виконавчої

влади використовують різні ресурси, серед яких, на наш погляд, основними є: регулятивна (підзаконна норма творення); контрольна; інституційно-установча; кадрова, бюджетно-фінансова, інформаційна тощо.

Розглядаючи кадрові ресурси спостерігаємо, що штатна чисельність працівників департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації на сьогодні становить 50 осіб. Ще одним видом кадрового забезпечення департаменту є кадровий резерв. Кадровий резерв створюється для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі згідно постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 року № 199 затверджено Положення про формування кадрового резерву для державної служби. До кадрового резерву департаменту зараховані професійно підготовлені працівники, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні. Кадровий резерв є способом, що дозволяє особі за спрощеною процедурою зайняти посаду на державній службі. При цьому для осіб, які не перебувають в кадровому резерві, резерв є лише певною перевагою перед іншими особами та не позбавляє необхідності проходження конкурсу. В департаменті за 2012 рік 5 державних службовців, що вже перебували на державній службі, просунулись по службі завдяки кадровому резерву. Саме по собі перебування в резерві є має накладати на особу певну відповідальність. Адже для такого перебування особа повинна написати план перебування в резерві, виконувати його та звітувати про це. За даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2011 році потенціал кадрового резерву був недостатньо задіяним: Із 125 призначених на посади, лише 1 особа була призначена з кадрового резерву. Із 169 осіб, призначених на керівні посади місцевих державних адміністрацій, з кадрового резерву в 2011 році було призначено 49 осіб (29 % від загальної кількості призначених). До кадрового резерву на 2012 рік на відповідні посади в місцевих органах виконавчої влади включено 1414 осіб, що на 8,9 % менше у порівнянні з минулим роком, у тому числі на посади голів обласних адміністрацій включено 63 особи (4,5 % від загальної кількості резервістів). За віковим показником у складі кадрового резерву місцевих

державних адміністрацій на 2012 рік, найчисельнішою залишається група від 41 до 50 років - 577 осіб, що становить 40,8 % від загальної кількості (у 2011 році - 665 осіб, що становило 43,2 %). Сталою залишається кількість осіб, зарахованих до кадрового резерву у віці до 30 років - 37 осіб, що становить 2,6 % від загальної кількості (у 2011 році - 32 особи або 2,1 %). Водночас чисельність групи віком від 56 до 60 років збільшилася і складає 126 осіб, що становить 8,9 % (у 2011 році - 76 осіб або 4,9 %).

Згідно форми №9-ДС «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників та спеціалістів» можна проаналізувати в досліджуваному органі виконавчої влади склад державних службовців за категоріями посад, освітою, стажем державної служби, віком, статтю, кількістю прийнятих на державну службу, в тому числі на конкурсній основі, шляхом стажування, за кількістю вибулих та тих, що підвищили кваліфікацію. На рис. 2.4. подано аналіз державних службовців департаменту за статтю, при розгляді якого спостерігаємо тенденцію до зниження числа чоловіків, а збільшення кількості жінок.

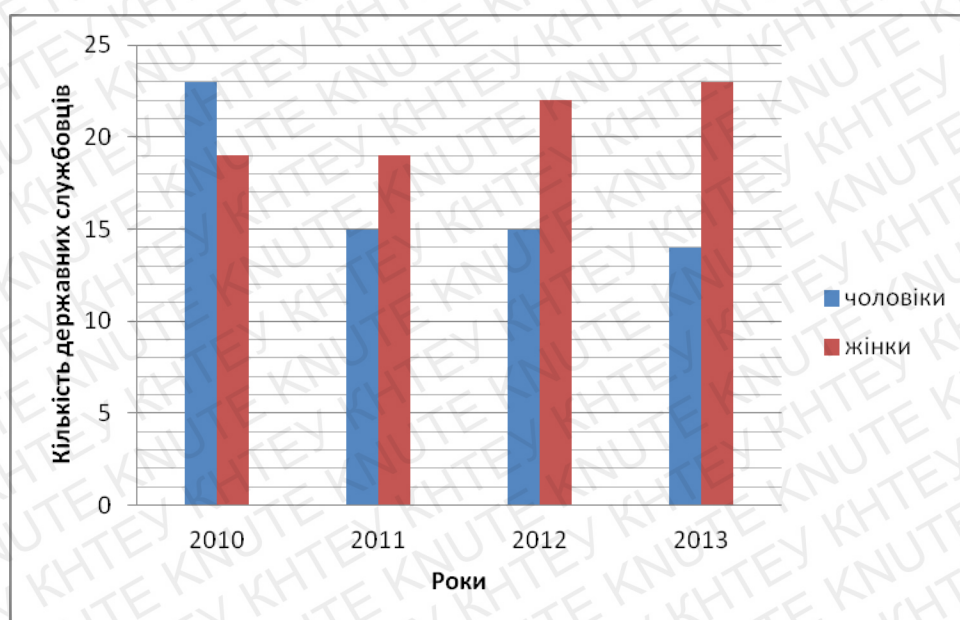


Рис. 2.4.. Аналіз державних службовців департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації за статтю¹

Спостерігається тенденція збільшення вакантних місць і це призвело до зростання обсягів функціональних обов'язків державних службовців департаменту при неврегульованості матеріально-економічних стимулів заохочення до праці, що безперечно негативно позначається на якості формування управлінських раніш.

Аналіз вказаних документів свідчить про наявність законодавчих заборон щодо зловживань матеріальними ресурсами та карності за порушення вказаних заборон. Окрім того, дуже обмежуються реальні потреби органів влади. Так, наприклад, на сьогодні постанова про ліміти доводить до департаменту по 1-2 автомобілі на апарат. До складу керівництва департаменту входить директор, перший заступник та два заступники).

Слід сказати про фінансові ресурси досліджуваного органу виконавчої влади за загальним правилом фінансування здійснюється за рахунок державного бюджету і фактично складається з двох основних напрямків: фінансування на утримання власне органу, фінансування на виплату заробітної плати працівників (в т.ч. державних службовців), що працюють в досліджуваному органі. Місячний фонд заробітної плати працівників департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації в 2013 році становив 66925 гривень. Департамент утримується за рахунок коштів Державного бюджету України. Граничну чисельність, фонд оплати праці працівників і видатки на утримання департаменту, в межах виділених асигнувань, визначає голова Тернопільської обласної державної адміністрації.

Важливим аспектом ресурсного забезпечення досліджуваного органу влади є інформаційні ресурси. Конституція України та профільні закони до кожного з органів влади ставлять таку вимогу як офіційне оприлюднення їх нормативно-правових актів, що теж здійснюється завдяки інформаційним ресурсам відповідних органів [11,с.171; 29,с.106].

Крім власних потоків інформаційних ресурсів, департамент опрацьовує інформацію, що надходить до неї від центральних та місцевих органів влади.

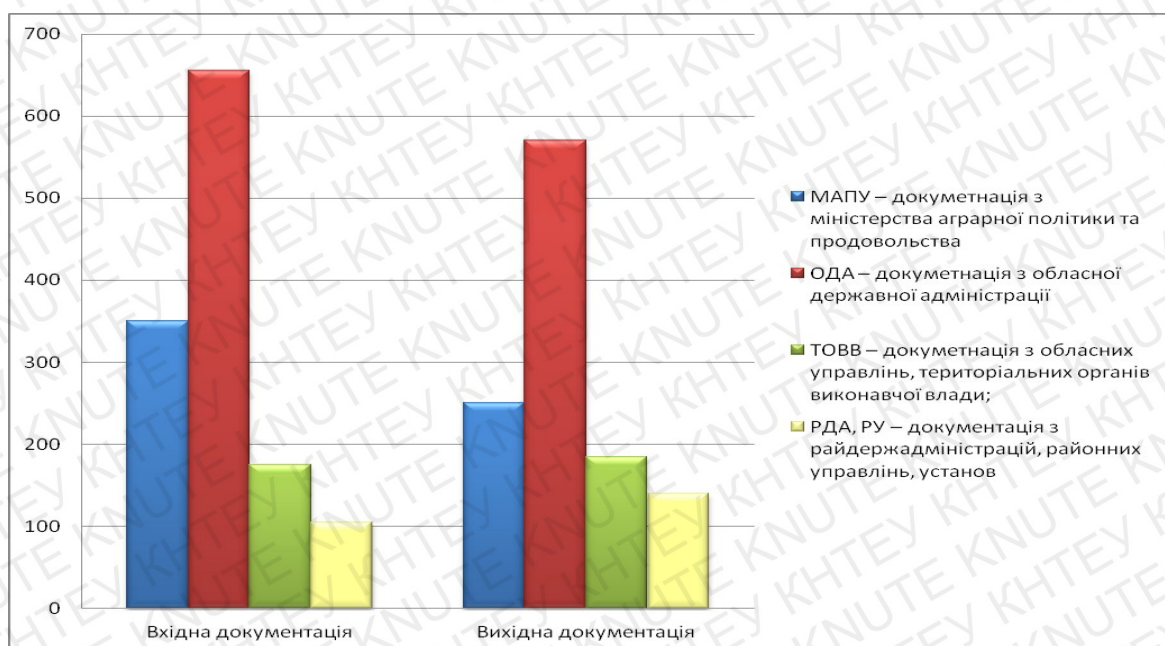


Рис. 2.7. Структурна схема зовнішніх потоків інформаційних ресурсів департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації за 2018 рік

Це свідчить про значно більший потік документів суб'єкта управління до об'єкта на вертикалі управління міністерство аграрної політики та продовольства - обласна державна адміністрація – департамент - районна державна адміністрація.

Аналізуючи ресурсне забезпечення департаменту доцільно виділити сильні та слабкі сторони організації, що характеризують її внутрішнє середовище. Дані SWOT-аналізу наведені в табл.2.1.

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін ресурсного забезпечення департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
- Розвинена система управління кадровими ресурсами; - Високий рівень професійної компетентності керівників; - Розвинута мережа; Науково-методичне забезпечення; - Співпраця з іншими департаментами; - Позитивний імідж на рівні регіону; - Кількість держслужбовців; - Інноваційні методики, напрацювання; - Мотивація працівників;	3 3 2 2 3 3 3 2 2	- Низька оплата праці; - Плинність кадрів; - Надостатня кількість кваліфікованих працівників в районних управліннях; - Перевантаження напрямками; - Дублювання функцій або їх підміна; - Декларативний рівень державних програм, низький рівень їх фінансування; - Підвищення кваліфікації державних службовців; - Наявність вакантних посад	-3 -3 -2 -1 -1 -3 -2 -2
Σ	23	Σ	17

компетентності своїх працівників, але досліджуваний орган має вигідне місце розташування, а, отже, можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади і відповідно відбір кращих з них, то під час розробки стратегії управління кадровими ресурсами директор департаменту має передбачити підвищення кваліфікації держслужбовців, та інші заходи з професійного розвитку працівників.

Отже, систему ресурсного забезпечення досліджуваного органу влади необхідно постійно вдосконалювати, вчасно налагоджувати суперечності між кадровими

ресурсами, прагнути доцільного і раціонального використання інформаційних ресурсів.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДЕПАРТАМЕНТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень в органі виконавчої влади.

Загальне керівництво формування управлінських рішень передбачає, що цей процес знаходиться в руках директора, як одного лінійного (загального) керівника, який в свою чергу підпорядкований вище стоячому керівництву обласної державної адміністрації та міністерству аграрної політики та продовольства. Директор несе персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для досягнення намічених результатів. Правила формування рішень, або нормативи, розробляються і затверджуються в досліджуваному органі влади. Плани формування рішень є засобом координації діяльності різних підрозділів при формуванні управлінських рішень [66, с.37]. В планах визначаються необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей, що охоплюють організаційно-виробничу діяльність відділів. Начальники відділів департаменту по кожному відхиленню інформують керівництво департаменту.

Цільові групи працюють на тимчасовій або постійній основах, а керівник групи наділяється правами приймати управлінські рішення без погодження з вищим керівництвом.

- 1) неполадки (проблеми) в керованій підсистемі - 27%,
- 2) вказівки вищих органів влади - 24%,
- 3) закінчення терміну дії попереднього рішення - 17%, 4) необхідність коригування раніше прийнятого рішення - 15%, 5) новий стан керованої підсистеми -

14 %. Однак, в жодному разі не потрібно нівелювати вплив ресурсного забезпечення на остаточний результат удосконалення організаційного забезпечення.

Основними системними проблемами, що ускладнюють використання потенціалу регіонального розвитку у контексті удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень департаменту є:

1. Недосконале інституційне забезпечення регіонального розвитку, зумовлено наявністю багатьох суперечностей у діючому законодавстві, заплутаністю та бюрократизацією нормативно-правового регулювання взаємовідносин між центром і регіонами, органами державної влади і місцевого самоврядування, владою і бізнесом..

2. Високий рівень централізації бюджетних ресурсів, що призводить до фактичної неспроможності органів виконавчої влади ефективно вирішувати покладені на них завдання.

3. Відсутність дієвої системи моніторингу виконання стратегій регіонального розвитку. Зокрема, Стратегії розвитку більшості областей залишаються значною мірою не узгодженими з Державною стратегією регіонального розвитку України, а також зі Стратегіями розвитку сусідніх областей, включаючи сусідні регіони закордонних держав (для прикордонних областей України).

4. Недостатня розвиненість системи організаційного забезпечення регіонального розвитку. У більшості регіонів України інститути громадянського суспільства не чинять суттєвого впливу на розвиток організаційно-управлінського забезпечення функціонування регіональних економічних комплексів.

5. Недосконала система підготовки управлінських кадрових ресурсів для органів виконавчої влади, що суттєво знижує рівень організаційного забезпечення формування управлінських рішень органів виконавчої влади.

1. Внесення змін до Бюджетного кодексу України стосовно «спрощення системи міжбюджетних трансфертів на основі заміщення спеціальних трансфертів загальними (тобто не обумовленими конкретною метою); скорочення частки бюджетних вилучень з місцевих бюджетів і запровадження двоканальної системи наповнення бюджетів (окремо – державного, окремо – місцевих)» [58, с.117].

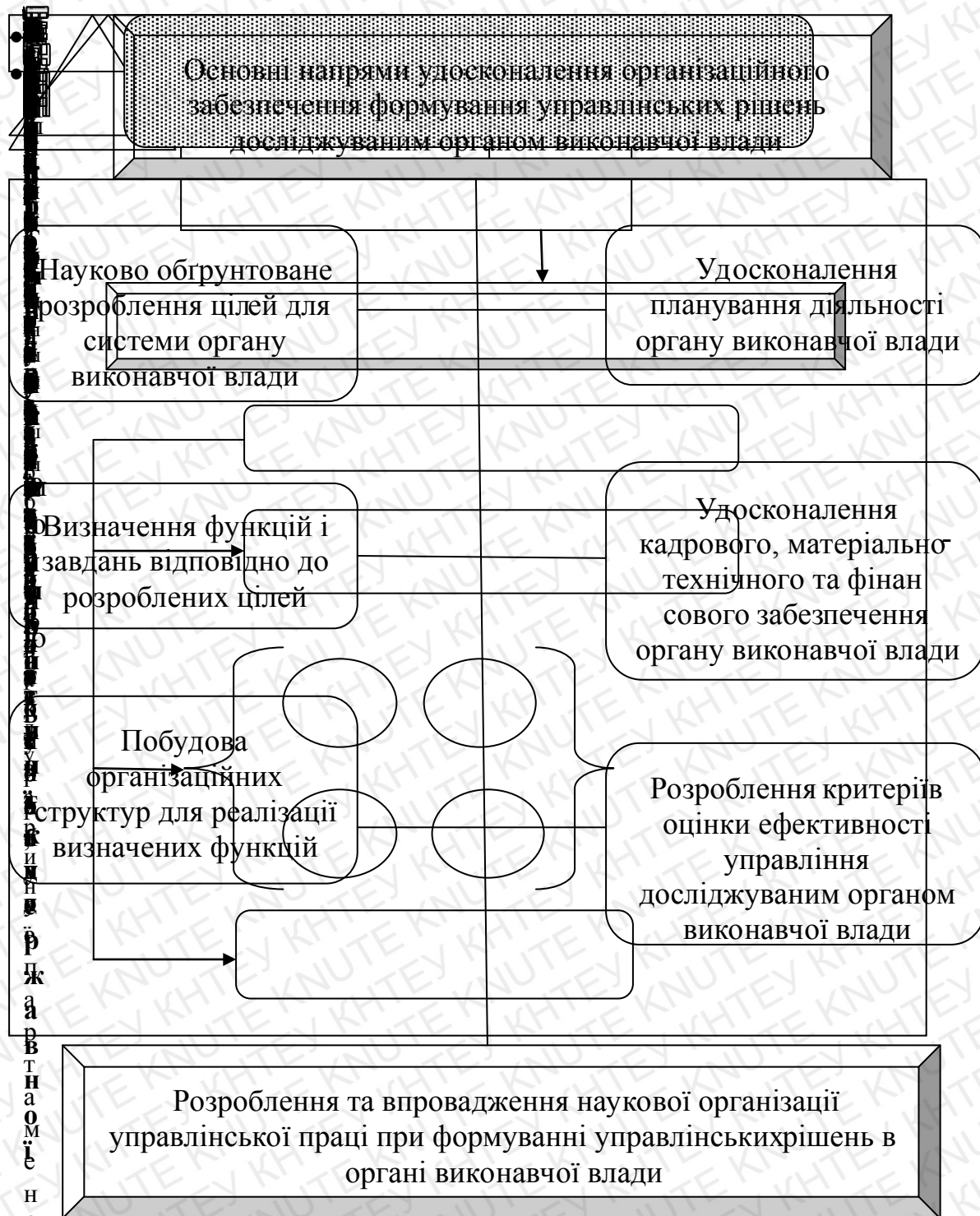


Рис. 3.1 Основні напрями удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень досліджуваного органу виконавчої влади [63, с.25]

Системі фінансування досліджуваного органу виконавчої влади притаманні суттєві недоліки, які повторюються з року в рік. Щороку при прийнятті державного

бюджету влади не виконуються вимоги Конституції України та законодавства щодо забезпечення достатнього та належного фінансування.

2. Удосконалення системи підготовки кадрів для роботи в органах державної влади шляхом внесення змін до освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників вітчизняних ВНЗ за напрямками підготовки «Державне управління», «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент і адміністрування», доповнення переліку відповідних навчальних предметів курсами: «Управління міждержавним співробітництвом», «Менеджмент в органах виконавчої влади», «Економіка територіальних громад», а також запровадження відповідних спеціалізацій для випускників за вказаними напрямками підготовки. Підвищення ефективності роботи вітчизняних навчально-освітніх закладів з підготовки кадрів для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на основі запровадження європейських програм і стандартів підготовки фахівців відповідних спеціальностей, підвищення самостійності закладів освіти при виборі та формуванні навчальних програм, залучення до викладання фахівців, які працюють в органах державного управління та місцевого самоврядування, проведення обмінів викладачами і студентами із закордонними закладами освіти управлінського та економічного профілю тощо.

Національним агентством України з питань державної служби розроблено Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, метою якої є реалізація державної політики щодо управління потенціалом державних службовців, модернізації інструментів, процедур та стандартів формування управлінських рішень органами виконавчої влади.

Також будуть розроблені 16 модулів з найбільш актуальних питань організаційного забезпечення формування управлінських рішень державними службовцями, серед яких запобігання та протидія корупції, управління кадровими ресурсами, взаємодія з громадськістю тощо.

Сплановано щорічно проводити вибірковий аналіз профілів професійної компетентності державних службовців органу виконавчої влади, їх взаємозв'язок з посадовими інструкціями та положеннями про структурні підрозділи досліджуваного органу виконавчої влади.

З урахуванням перелічених методик будуть запроваджені інші новації:

- визначення у посадових інструкціях критеріїв результативності виконання посадових обов'язків — з 2015 року;
- розроблення та затвердження органами державної влади індивідуальних планів професійного розвитку державних службовців — з 2015 року;
- визначення потреби в персоналі органу виконавчої влади з урахуванням вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби — з 2015 року.

3.2. Впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в органах виконавчої влади

Запровадження інноваційних технологій є організаційним, технологічним і економічним процесом залучення нових ідей у управління, створення нових видів продукції та послуг, поліпшення їх якості, започаткування нових технологій формування управлінських рішень в органі виконавчої влади [85, с.134]. Впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади стосуються розробки нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень.

Залежно від критерію інноваційні технології можуть бути стратегічними чи локальними, радикальними чи покращуючими, ресурсними чи забезпечуючими, модифікаційними чи базовими. За трактуванням к.ф.-м.н. Клименка І.В. «успіх впровадження інновацій в сферу державного управління залежить від вироблення та здійснення напрямів державної, інформаційної політики щодо визначених та прийнятих стратегій розвитку держави, органів державної влади та місцевого самоврядування, компетенцій державних службовців, громадян» [39, с.75].

Запровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в департаменті включає такі етапи:

- етап інноваційних досліджень - здійснюється обстеження департаменту з метою визначення показників для запровадження інновацій; виділення факторів, що здійснюють як сприяючий вплив, так і стримуючий на здійснення інноваційної діяльності департаменту;
- етап підготовки працівників департаменту до інноваційної діяльності, а також розробки заходів морального і матеріального стимулювання державних службовців, що здійснюють нововведення;
- етап формування робочої групи з розробки проекту інноваційних технологій. До складу робочої групи повинні увійти талановиті фахівці, здатні творити, з розвинутих почуттям новизни, та державні службовці, які використовуватимуть інновації у своїй діяльності;
- етап розробки концепції інноваційної технології формування управлінських рішень, що розпочинається з формування основної ідеї (пропозиції з обов'язковою вказівкою, яке нововведення, для кого, на яких умовах) інновації. Далі інноваційна технологія оформляється у вигляді завдання на розробку інноваційного проекту.
- етап створення системи планування і контролю. Від напрямів завдання на впровадження інновацій, розробляється план заходів із розробки і реалізації інноваційних технологій, а також з контролю за його виконанням;
- етап розробки цільової програми інновації. Відповідно до плану заходів щодо нововведень формується "дерево" цілей, яке забезпечує поділ цілі на конкретні завдання. Для досягнення кожного проміжного завдання визначаються керівники, строки і необхідні ресурси;
- етап формування зв'язків зі споживачами інновацій. Постійними формами взаємодії зі споживачем є опитування, анкетування, моніторинг, обговорення;
- етап розробки інноваційного проекту. Основою якої є завдання, план заходів, цільова програма, фінансова та організаційна частина. Всі показники мають бути якомога ширше подані у кількісній формі і підлягати періодичному контролю;

- етап адаптації інноваційного проекту. Перш ніж приступити до повномасштабного впровадження інноваційних технологій в департаменті, необхідно його остаточно адаптувати до реальних умов, що складаються у внутрішньому і зовнішньому середовищі досліджуваного органу влади на початок реалізації;
- етап реалізації інновацій - запровадження нововведення в діяльність департаменту. Особлива увага має надаватись висвітленню інформації на сайт департаменту та зв'язкам з громадськістю;
- етап аналізу результатів проекту за показниками ефективності функціонування досліджуваного органу влади. Аналіз передбачає порівняння досягнутих у процесі впровадження інноваційних технологій значень показників з їх проектними величинами[33, с.307].

У сучасних умовах у процесі інновацій при формуванні управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади виокремились такі завдання:

- орієнтація на підвищення іміджу департаменту;
- прагнення керівників залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку досліджуваного органу виконавчої влади шляхом впровадження інновацій;
- створення органами виконавчої влади спільних інноваційних центрів;
- мотивація участі державних службовців у здійсненні інноваційної діяльності;
- створення творчих робочих груп, які були б основою розробки і впровадження нововведень в департаменті;
- формування інноваційної культури відкритої до комунікацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі департаменту, що готовий до змін.

Діагностика інноваційного потенціалу досліджуваного органу виконавчої влади є основною базою для формування управлінських рішень керівництвом щодо впровадження інноваційних процесів.

Наприклад, це проведення функціонального аналізу в департаменті і вироблення за його результатами рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури органу виконавчої влади.

Таблиця 3.2.1.

Інноваційний потенціал державного органу виконавчої влади

Організаційні підсистеми	Інноваційний потенціал	
	Низький (наявний)	Високий (перспективи)
Орієнтація діяльності	Необхідність надання громадських управлінських послуг; розробка управлінських рішень відповідно до принципу вимушеної раціональності; результативність управлінських рішень	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання управлінських послуг; оптимальність та ефективність прийнятих управлінських рішень; використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки управлінських процесів у системі менеджменту державного органу
Організаційна структура управління	У переважній більшості лінійного та лінійно-функціонального типу	Перехід від організаційної структури лінійно-функціонального типу до програмно-цільового; урахування принципів розбудови адаптивних структур, здатних швидко та ефективно пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища
Стиль керівництва	Як правило, авторитарний; мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення індивідів до розроблення і прийняття управлінських рішень; визнання неформальних груп, надання їм можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень та ін.
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання запланованих завдань структурними підрозділами державного органу	Надання працівникам державного органу інформації про негативні явища в управлінні та межі їх поширення; допомога виконавцям; автоматизація управлінської праці
Соціально-психологічний клімат колективу	Домінують формальні групи і формальні відносини (стосунки)	Визнання неформальних груп; активна співпраця з неформальним лідером та групою в цілому

Цей аналіз дасть змогу оцінити доцільність проведення заходів, забезпечить реальне бачення ситуації, допоможе краще побачити ефект і результат запровадження інноваційних технологій.

Насамперед слід провести збір інформації, що дасть змогу на підставі методу узагальнення успішного або невдалого досвіду проектних рішень уникнути помилок

при впровадженні інновацій формування управлінських рішень департаменту агропромислового розвитку обласної державної адміністрації [30, с.138].

Для вартості оцінювання результату введення інноваційного проекту використовують методи ранжування, бальної оцінки та інші способи експертної оцінки.

Для отримання більш повної інформації щодо можливості запровадження інноваційних технологій бажано провести SWOT-аналіз з врахуванням екологічної складової (Таблиця 3.2.2.)

Таблиця 3.2.2

SWOT-аналіз щодо переходу на органічне землеробство

Слабкі сторони	Сильні сторони
Необхідна наявність чистих незабруднених пестицидами земель. Важка сертифікація, що дорого коштує. Складний доступ до ринку.	Зменшення витрат на вирощування сільськогосподарської продукції у зв'язку з відмовою від пестицидів і гербіцидів.
Загрози	Можливості
Недотримання урожаю через недотримання усіх вимог технологій. Через невідповідність якості і екологічності неможливість за високими цінами реалізації продукції	Отримання вищих прибутків, ніж в інших господарствах (за рахунок різниці в ціні на органічну і звичайну продукцію)

Розроблено автором самостійно.

Звідси випливає, що формування управлінських рішень потребує детального аналізу з боку керівництва. Крім того, інноваційні технології формування управлінських рішень необхідно аналізувати на стадії впровадження, що являє своєрідний контроль, який дасть змогу порівняти очікуваний результат з попереднім, фіксувати невідповідності та усувати їх.

Очікувані результати та ефективність Програми• розвитку виробництва продуктів дитячого харчування:

- збільшити обсяг виробництва якісних та безпечних продуктів дитячого харчування різних видів та асортименту;
- створити нові виробничі потужності та нові робочі місця для виготовлення консервів на основі м'яса та риби для дітей раннього віку; – відновити виробництво рідких та пастоподібних молочних продуктів дитячого харчування, плодовоовочевих консервів;
- збільшити експорт продуктів дитячого харчування за рахунок освоєння нових закордонних ринків збуту та відповідності міжнародним вимогам до безпечності та мінімальним специфікаціям якості;
- забезпечити дітей різної вікової категорії мінімальним набором продуктів дитячого харчування за рахунок державної підтримки.

Інформатизація процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади полягає у «забезпеченні поширення, передавання інформації як між елементами системи державного управління, так і між системою та навколишнім середовищем (суспільством), координації і регулювання розвитку та балансу між інтересами держави, суспільства, бізнесових структур і громадян» [88, с.72].

Ця проблема залежить не так від політичної ситуації країни, як від відсутності технічних можливостей та через недосконалість інформаційних технологій.

Інформатизація процесу формування управлінських рішень в органах державної влади має відповідати таким критеріям:

- 1) стислість інформації - першим особам в органах державної влади під час оцінки рішень та їхніх наслідків достатньо п'ять-десять узагальнених показників;
- 2) гнучкість і доступність - забезпечення можливості вищим посадовим особам безпосередньо впливати на технологію функціонування інформаційної системи;
- 3) цілісність - відповідність між узагальненими показниками і деталізованими, які використовуються під час формування управлінських рішень;
- 4) відповідність посадовій ієрархії - підготовка та узгодження проектів рішень на різних рівнях керівництва, має відбуватися за відповідною сукупністю показників.

Висновки

Функціями державного управління до інформатизації процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади є:

- розробка та формування управлінських рішень для правового забезпечення управління інформаційними ресурсами;
- розробка й реалізація організаційних заходів для координації діяльності відомчих і регіональних структур та недержавного сектору у сфері формування й використання інформаційних ресурсів;
- здійснення реалізації фінансово-економічних методів регулювання діяльності щодо організаційного забезпечення використання інформаційних управлінських ресурсів;
- забезпечення державної реєстрації інформаційних ресурсів, що створюється у процесі діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, організацій різної форми власності;
- формування інформаційних ресурсів, що охоплюють інформацію про діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, для вільного доступу громадянам і організаціям (окрім тих інформаційних ресурсів, що віднесені до державної таємниці, інформації з обмеженим доступом);
- оптимізація державної політики щодо забезпечення організаційно економічних, науково-технічних, виробничо-технологічних умов створення й застосування інформаційних технологій та інших елементів інформаційної інфраструктури для формування, розвитку й ефективного використання інформаційних ресурсів і сприяння доступу громадян до світових інформаційних ресурсів, глобальних інформаційних систем;
- забезпечення функціонування ефективної системи захисту інформаційних ресурсів;
- захист громадян та організацій від хибної та недостовірної інформації;

- розробка й упровадження ефективних правових, організаційних та економічних механізмів регулювання інформаційних ресурсів України (ринку інформації, інформаційних технологій, засобів обробки інформації та інформаційних послуг);
- регулювання процесів міжнародного обміну інформацією, спрямованого на забезпечення рівноправного та взаємовигідного використання інформаційних ресурсів;
- здійснення єдиної державної політики наукового забезпечення системи державного управління формуванням, розвитком і використанням інформаційних ресурсів;
- кадрове забезпечення та інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління інформаційними ресурсами;
- контроль та нагляд за дотриманням законодавства при формуванні, розвитку, поширенні та використанні інформаційних ресурсів;

Дослідники інформаційної сфери виділяють низку завдань держави у сфері управління інформатизації процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади, зокрема такі [91, с.27]:

- забезпечення умов, що гарантують реалізацію конституційних прав громадян на інформацію, задоволення їхніх інформаційних потреб;
- створення всіх необхідних умов для задоволення інформаційних потреб органів державної влади і суб'єктів господарювання;
- установа порядку формування й використання інформаційних ресурсів, що має бути обов'язковим для всіх суб'єктів інформаційних відносин у рамках єдиного інформаційного простору;
- інтеграція інформаційних ресурсів незалежно від їх відомчої належності та форм власності;
- забезпечення сумісності та взаємодії систем інформатизації на базі сучасних інформаційних технологій, міжнародних стандартів, української системи класифікації та кодування інформації;

- визначення державних замовників, що відповідальні за інформатизацію процесу формування управлінських рішень в органі виконавчої влади і ресурсів та за їх ефективне функціонування в єдиному інформаційному просторі;
- визначення державних органів, що відповідальні за ведення окремих інформаційних ресурсів;
- створення ефективної системи сертифікації інформаційних технологій, продуктів і послуг та ліцензування інформаційної діяльності щодо забезпечення необхідної якості інформаційних ресурсів;
- підвищення рівня інформаційної грамотності;
- поширення та посилення інформаційних зв'язків між громадськими структурами, зміцнення довіри і підвищення зацікавленості в колективних діях;
- забезпечення повноти, точності, достовірності та вчасності надання інформації організаціям і громадянам незалежно від їх територіального розміщення;
- забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів, застосування ефективних засобів і методів забезпечення захисту інформації в єдиному інформаційному просторі України.

Державна політика при інформатизації процесу формування управлінських рішень полягає у створенні умов для ефективного задоволення інформаційних потреб особи, суспільства й держави на основі забезпечення доступу до інформації та використання інформаційних ресурсів та технологій.

- інтерактивні комп'ютерні системи, які призначені для підтримки процесу прийняття рішень стосовно слабо структурованих або неструктурованих проблем».

[87, с.11].

- полегшення взаємодії між даними, процедурами аналізу й опрацювання даних і технологією формування управлінських рішень, з одного боку, й спеціаліста чи керівника, що приймає рішення, як користувача - з іншого;
- надання допоміжної інформації, особливо для виконання слабо структурованих завдань, для яких важко наперед визначити дані та процедури формування управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Азаров Н. Я. Инновационные механизмы управления программами развития / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К. : Саммит-Книга, 2011. – 528 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2011. – 344 с.
3. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. – М. : ОАО “НПО “Экономика”, 2000. – 302 с.
4. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. – 344 с.
5. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В. Д. Бакуменко. – Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
6. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В. Д. Бакуменко. – Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 296 с.
7. Балашов В. Г. Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
8. Безверхнюк Т. М. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.
9. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. В. Богданов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
10. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент / О. В. Бондар. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 400 с.
11. Браун М. Пол. Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / М. Пол Браун. – К. : Основи, 2000. – 243 с.

12. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К. : Иридиум, 2010. – 208 с.
13. Верба В. А. Проекты організаційного розвитку: ідентифікація та особливості підготовки / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24-25. – С. 11-18.
14. Гвишиани Д. М. Организация и управление: Социологический анализ буржуазных теорий / Д. М. Гвишиани. – М. : Наука, 1970. – 383 с.