

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в
державній установі»**

Виконала:

Гойдик Ольга Володимирівна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій та

Керівник:

Галинська Ангеліна Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Бойко Аліна Олександрівна
Начальник відділу інноваційного розвитку
інфраструктури Служби відновлення та розвитку
інфраструктури у Сумській області

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Magister»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Гойдик Ольги Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в державній установі
2. **База практичного дослідження:** Тростянецька міська рада Охтирського району, Сумської області

керівник роботи

Галинська Ангеліна Вікторівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « ____ » 20 ____ р. № ____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « ____ » 2023 р.

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

статистична інформація за 2020-2022 роки, звітність Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області за останні 3 роки, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасних організацій, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях, що стосуються технології прийняття управлінських рішень в державній установі, власні дослідження

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

розглянути теоретико-методологічні аспекти технології прийняття управлінських рішень в державній установі; обґрунтувати власне розуміння дефініції «управлінське рішення» та охарактеризувати особливості технології прийняття управлінських рішень в державних установах; проаналізувати стан та тенденції розвитку Тростянецької міської ради; дослідити кадровий потенціал та чинники його впливу на прийняття та реалізацію управлінських рішень в державній установі; розглянути та оцінити технології та якість прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді; розробити основні напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень у Тростянецькій міській раді за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій, надати пропозиції щодо оцінки управлінських рішень в Тростянецькій міській раді, обґрунтувати доцільність тренінгових технологій для прийняття управлінських рішень в державній установі.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад – грудень 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано

Студент

(підпис)

О.В. Гойдик

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Гойдик О.В. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в державній установі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи технології прийняття управлінських рішень в державній установі. В рамках визначення напрямків покращення процедури прийняття та реалізації управлінських рішень в Тростянецькій міській раді найбільш доцільно звернути увагу на наступні аспекти: покращення якісних характеристик державних службовців за рахунок підвищення кваліфікації та постійного саморозвитку, вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, вдосконалення матеріально-технічного забезпечення, активізація участі населення у розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Доведено, що розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування. Тож, інформаційне забезпечення – це важлива складова діяльності органів виконавчої влади, саме таке забезпечення є об'єктивною передумовою для забезпечення гнучкості в прийнятті управлінських рішень. З метою покращення якості інформаційного забезпечення необхідно покращити якість науково-методичного забезпечення. Окрім того, необхідно розширити доступ працівників до широкого кола інформаційних баз, які дозволять більш якісно виконувати свою роботу.

Враховуючи те, що поточна модель документообігу в Тростянецькій міській раді лише частково задовольняє сучасні вимоги, з метою чіткої координації, доступності і оперативності у прийнятті управлінських рішень, збільшення швидкості обробки документації та обміну нею, мобільності надання адміністративних послуг населенню пропонуємо впровадження в роботу Тростянецької міської ради системи електронного документообігу «Громада 4.0».

Пропонується і в подальшому використовувати метод експертних оцінок як такий, що дає змогу вирішувати найголовніші управлінські рішення. Для прикладу в роботі розглянуто, застосування методу експертних оцінок при прийнятті управлінського рішення стосовно впровадження програми документообігу «Громада 4.0».

Розроблено пропозиції щодо посилення систематичного навчання всіх працівників державної установи за рахунок використанням тренінгових технологій. З а допомогою методу ранжування експерти визначили найбільш пріоритетними напрямками проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів (найбільш доцільна тематика стосується лідерства та комунікацій) тренінг. Таким чином, запровадження всіх цих запропонованих заходів, надасть можливість підвищити технологію якості та ефективності прийняття управлінських рішень в досліджуваній державній установі.

Ключові слова: технологія, управлінське рішення, державна установа, міська рада, керівник

SUMMARY

Hoydyk O.V. Improving the technology of management decision-making in a state institution

Qualification work on specialty 073 «Management» EP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the technology of management decision-making in a state institution were investigated. Within the framework of determining directions for improving the procedure for making and implementing management decisions in the Trostyanets City Council, it is most appropriate to pay attention to the following aspects: improving the quality characteristics of civil servants due to professional development and continuous self-development, improving information support for the activities of local self-government bodies, improving material and technical support, activation of population participation in the development of management decisions of local self-government bodies.

It is proven that the development of effective management solutions requires the use of modern information technologies that ensure the completeness and timeliness of the information display of processes, the possibility of their modeling, analysis, and forecasting. Therefore, information provision is an important component of the activities of executive authorities, such provision is an objective prerequisite for ensuring flexibility in making management decisions. In order to improve the quality of information support, it is necessary to improve the quality of scientific and methodological support. In addition, it is necessary to expand the access of employees to a wide range of information bases that will allow them to perform their work more efficiently.

Given that the current model of document circulation in the Trostyanets City Council only partially meets modern requirements, for the purpose of clear coordination, accessibility and efficiency in making management decisions, increasing the speed of processing documentation and its exchange, the mobility of providing administrative services to the population, we suggest introducing it into the work of the Trostyanets City Council electronic document management system "Community 4.0".

It is proposed to continue to use the method of expert evaluations as such, which makes it possible to solve the most important management decisions. For example, the work considers the application of the method of expert evaluations when making a management decision regarding the implementation of the "Community 4.0" document management program.

Proposals have been developed to strengthen the systematic training of all employees of the state institution through the use of training technologies. With the help of the ranking method, the experts determined the most priority directions for the implementation of educational modules in the form of trainings (the most appropriate topic concerns leadership and communications) training.

Key words: technology, management decision, state institution, city council, manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні аспекти технології прийняття управлінських рішень в державній установі	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка технології прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика державної установи	21
2.2 Дослідження кадрового потенціалу як вирішального чинника впливу на прийняття та реалізацію управлінських рішень в державній установі	29
2.3 Оцінка технології та якості прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді	39
РОЗДІЛ 3 Основні напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень у Тростянецькій міській раді	45
3.1 Застосування сучасних інформаційних технологій при підготовці та прийнятті управлінських рішень	45
3.2 Пропозиції щодо оцінки управлінських рішень в Тростянецькій міській раді	53
3.3 Обґрунтування доцільності тренінгових технологій для прийняття управлінських рішень в державній установі	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72
ДОДАТОК А Основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради м. Тростянець	73
ДОДАТОК Б Організаційна структура Тростянецької міської ради	74
ДОДАТОК В Анкета оцінки якості організації контролю процесу прийняття управлінських рішень	75
ДОДАТОК Г Індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця Тростянецької міської ради	76
ДОДАТОК Д Порівняльна таблиця різних видів підвищення кваліфікації для працівників Управління Держпраці в Тернопільській області	77
ДОДАТОК Ж Технологічний процес роботи з інформацією начальника відділу доходів Тростянецької міської ради	79
ДОДАТОК К Фінансова звітність	
ДОДАТОК Л Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Адміністративні процедури в діяльності державних установ мають складну структуру та зміст, а ефективність їх реалізації на пряму залежить від своєчасності та якості прийнятного управлінського рішення. Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управляемого об'єкту.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню окремих аспектів технології прийняття управлінських рішень в державних установах та питань пов'язаних з реалізацією адміністративних процедур органами самоврядування, у своїх наукових дослідженнях розглядали: О. Акімов [2], О. Гавриш [6], В. Кочкодан В [10], І. Нечаєва [16], О. Овдіюк [17], О. Хитра [22], І. Шульженко та Б. Тупкало [23] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Трансформація менеджменту організацій в умовах реалізації комунікації сталого розвитку». В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання основних напрямів удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню технології прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти технології прийняття управлінських рішень в державній установі;
- надати організаційно-економічну характеристику державної установи;

- дослідити кадровий потенціал та обґрунтувати його вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень в державній установі;
- надати оцінку технології та якості прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді;
- розробити основні напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень у Тростянецькій міській раді.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень в державній установі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень в державній установі.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад щодо технології прийняття управлінських рішень в державній установі;
- розробка основних напрямів удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень у Тростянецькій міській раді.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити технологію прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву Тростянецької міської ради. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління прийняття управлінських

рішень в державній установі; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. При проведенні дослідження виступали статистична та фінансово-бухгалтерська звітність організації за період 2021-2022 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні теорії та розробки вчених щодо вдосконалення управління персоналом, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Галинська А.В. Гойдик О.В. Особливості прийняття управлінських рішень у непередбачених умовах. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: Матеріали XIX Міжнарод. наук.- практ. конф.*, Київ, 18-19 квітня 2023 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2023. С. 87-88.

2. Гойдик О.В. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 30-31
URL:<http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань. Основний текст викладений на 67 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 17 таблиці, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

Глобальний контекст висуває нові виклики, пов'язані із зростанням ризиків, економічними та політичними кризами, коли від держави вимагається підвищена стресостійкість і здатність гнучко функціонувати за умов невизначеності. Очікування громадян та бізнесу з урахуванням динамічного соціально-економічного розвитку країни суттєво зростають. Державний сектор повинен навчитися працювати на випередження такого роду очікувань, оскільки політичні рішення та державні послуги можуть стати фактором постійної соціальної напруги.

Основою оцінки розроблених на державному та на місцевому рівнях управлінських рішень є масштабність роботи, яку належить виконати, а також пов'язані з нею витрати. Прийнятий та виконаний бюджет державної установи, де передбачено витрати для господарської діяльності, витрати на контроль, на перевірку ефективності витрачання коштів, на перевірку звітів виконаних робіт тощо, головним критерієм якого є реальне досягнення соціально-значимих результатів, як правило, надає повне уявлення, щодо якості прийнятого управлінського рішення.

В узагальненому вигляді під рішенням прийнято розуміти пошук певного варіанта дій, саму дію та її результат. Управлінські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з представлених варіантів для досягнення кінцевої мети [1, с. 25].

На думку Гавриш О.А., управління є цілеспрямованим впливом для організації та координації досягнення поставлених цілей. Однією з основних форм такого впливу є управлінське рішення. Управлінське рішення на думку згаданих авторів є актом вибору однієї з можливих альтернатив та результатом

діяльності менеджера (управлінця) [6, с.402].

Березюк Т.П. уточнює поняття управлінського рішення. На його думку, управлінське рішення – це не просто результат вибору, а варіант дій, який менеджер обирає відповідно до займаної посади з метою забезпечення виконання завдань, що стоять перед організацією [4, с.58].



Рисунок 1.1 - Місце процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення в системі управління підприємством

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [5]

Розглянемо стадії прийняття управлінських рішень, що виділяються у

вітчизняній та зарубіжній практиці. Так, метри світового менеджменту М. Мескон і Ф. Хедоурі, як зазначено в науковій публікації [10, с.102] виділяють 7 етапів у процесі прийняття рішення, після яких слідує безпосередня їх реалізація та зворотний зв'язок.

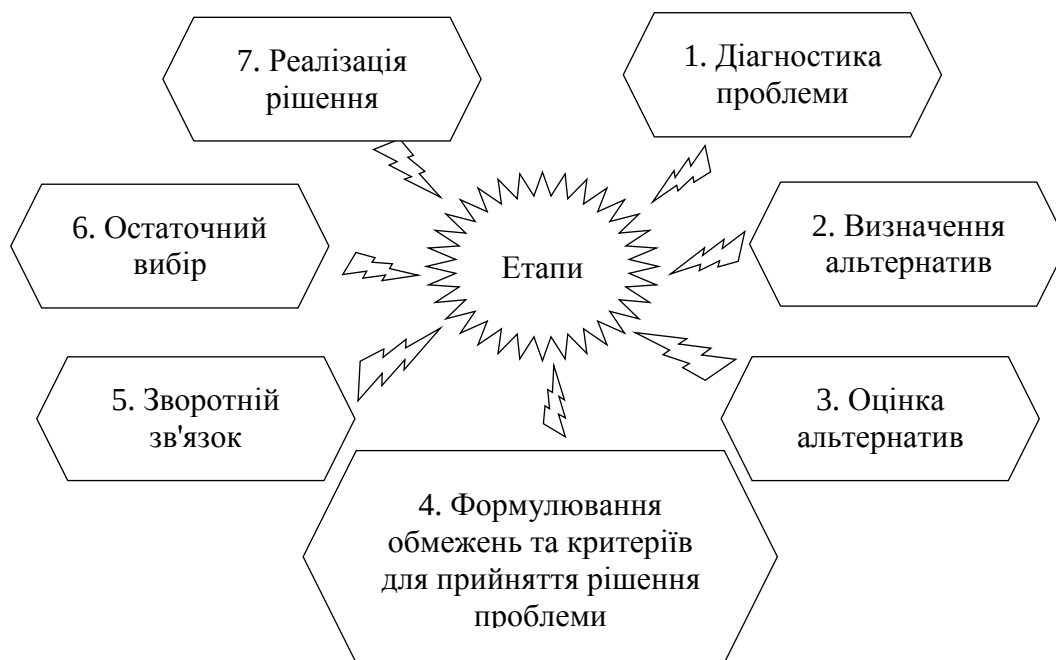


Рисунок 1.2 - Етапи процесу прийняття управлінського рішення

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [10]

Трофімова Л.А. до основних стадій процесу ухвалення рішення відносить 3 стадії. Перша, розвідувальна, включає усвідомлення необхідності прийняття рішення; друга, проектна, є проектування альтернатив; заключна стадія, стадія вибору та реалізації - це прийняття та реалізація управлінського рішення [53, с. 82-85].

Кочкодан В.Б. виділяє 4 етапи у процесі розробки та реалізації управлінського рішення: виявлення проблемної ситуації, підготовка рішення (аналіз проблеми, генерування та оцінка альтернатив), управлінський вплив, контроль за виконанням рішення та оцінка його ефективності [11].

Отже, узагальнюючи вивчені теорії визначеної тематики, можемо констатувати, що прийняття управлінського рішення завжди пов'язане із

збором та аналізом інформації, тому якість останньої є одним із найважливіших факторів, що суттєво впливає на кінцевий результат реалізації рішення.

У науковій літературі пропонується значна кількість класифікацій управлінських рішень. Класифікацію рішень слід розглядати як складний логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.



Рисунок - 1.3 - Загальна класифікація управлінських рішень

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [12]

Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення. Проте, найбільш чітко, на нашу думку, представлена класифікація управлінського рішення у науковій праці [14], де дослідники посилаються на

відомого вітчизняного вченого, академіка П.Т. Саблука, яким і сформовано основні кваліфікаційні ознаки (рисунк 1.3).

Розглядаючи методологічні аспекти технології прийняття управлінських рішень слід звернути особливу увагу на методи, що є характерними для обґрунтування таких рішень (рис. 1.4)

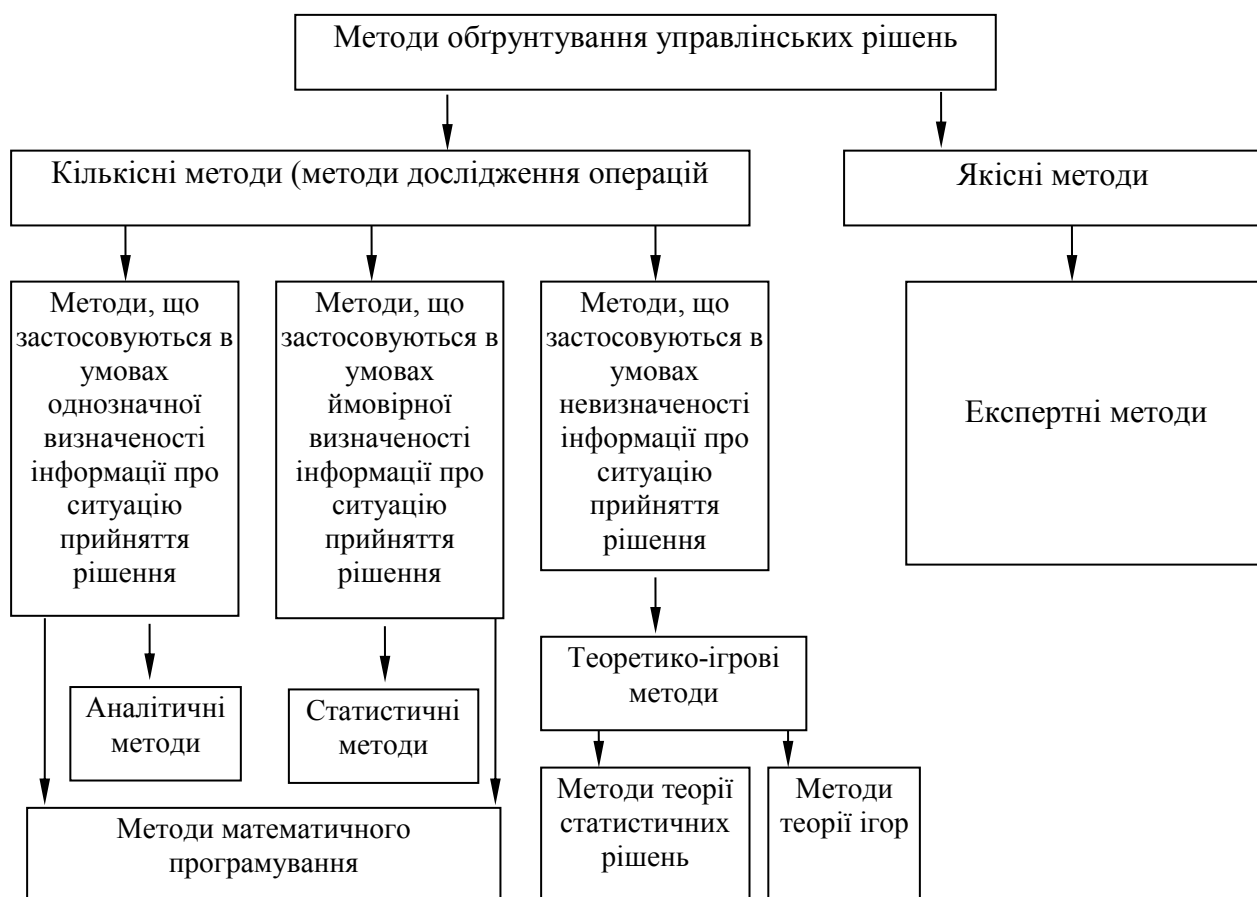


Рисунок 1.4 - Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [13]

Крім викладених, останнім часом в Україні велика увага приділяється системному аналізу і підходу до розробки рішень, створенню прикладних моделей і методик. Системний аналіз ґрунтується на дедукції, що передбачає аналіз складних систем як єдиного цілого. При цьому на перший план висуваються не стільки математичні, формалізовані методи, скільки сама логіка системного аналізу, упорядкування процедури прийняття рішень.

У практиці сучасного менеджменту почали застосовуватися нові прийоми кількісного аналізу («дерево» прийняття рішень, оцінка можливостей), а також евристичні методи, що ґрунтуються на використанні неповної інформації (знань) екстраполяванні її на об'єкт, що вивчається.

Варто замітити при розгляді методології визначеної проблеми, що контроль управлінських рішень є найважливішою функцією управління та необхідний на всіх етапах прийняття управлінських рішень. До функцій контролю належать [15]:

- спостереження за процесом реалізації рішення;
- виявлення відхилень та дослідження їх причин;
- прогнозування наслідків відхилень;
- обґрунтування необхідності ухвалення коригувального рішення.

Критеріями контролю, виходячи з яких робиться висновок про хід виконання рішення, можуть бути: час досягнення проміжних цілей, рівень витрачання коштів, фактичні витрати, рівень якості. Як вказують дослідник [13], у процесі реалізації управлінське рішення піддається трьом видам контролю. Так, на початку реалізації цілей і програм здійснюється попередній контроль, його завданням є коригування критеріїв та методів прийняття управлінського рішення, у процесі реалізації, згідно з розробленим планом, здійснюється поточний контроль, а вже після завершення реалізації проекту проводиться заключний контроль. На цьому етапі менеджер підбиває підсумки, встановлюючи сильні та слабкі сторони прийнятого рішення, та відкриває нові можливості для подальшого розвитку організації [15].

Для успішної реалізації прийнятих рішень важливу роль відіграє розроблений та науково-обґрунтований, механізм їх реалізації. Складність організації здійснення рішень полягає в необхідності координувати безліч взаємопов'язаних управлінських рішень, що одночасно, виконуються та знаходяться на різних стадіях реалізації.

У державному управлінні прийняття рішень, як вказують науковці [18], має певну специфічність і завжди носить формалізований характер, оскільки

прийняте та реалізоване рішення стосується не однієї особи або, навіть групи людей та суспільства в цілому або єдиних суспільних відносин у рамках окремих територіальних громад. Зважаючи на це, треба зазначити, що важливим аспектом досліджуваного питання є принципи функціонування територіальних громад, визначені Європейською хартією місцевого самоврядування (рис. 1.5).

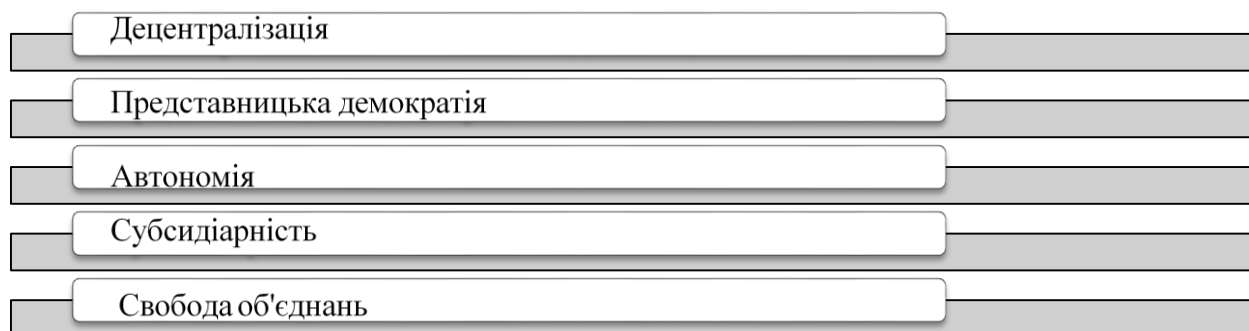


Рисунок 1.5 – Принципи функціонування територіальних громад

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Сутність принципу децентралізації публічної влади полягає у тому, що функціонуючі окремі одиниці місцевого самоврядування, які мають створені на демократичній основі відповідні органи, уповноважені приймати рішення, і широку автономію щодо своїх повноважень, шляхи і засоби здійснення цих повноважень, а також ресурси, необхідні для їх виконання.

Специфічність державного управлінського рішення проявляється також у існуючому різноманітті класифікаційних підходів до побудови типологічних груп критеріїв та видів управлінських рішень у сфері управління. Практично всі автори, що вивчають специфіку управлінських рішень у державних установах, виділяють три рівні та три типи рішень відповідно до цілей, на які орієнтовані державні органи управління, та функції, які вони реально виконують. Відповідно, виділяється політичний, макроекономічний та адміністративний рівні розробки, прийняття та реалізації державних

управлінських рішень.

Процес контролю над реалізацією управлінських рішень, як зазначено в науковій праці [20], полягає у зіставленні реалізованих заходів з вихідною моделлю державного рішення, а також з державними проектами, програмами, планами та «дорожніми картами».

Залежно від характеру повноважень та компетенцій у сфері державного управління розрізняють: контроль, який здійснюється органами судової влади; контроль, який здійснюється органами представницької влади; контроль, який здійснюється органами виконавчої влади; контроль, який здійснюється громадськими об'єднаннями громадян, а також окремими громадянами, які виступають як приватні особи.

Основними етапами контролю за виконанням рішень у державних установах є: встановлення стандартів, що формуються на етапі цілепокладання та співвідношення фактичного результату із стандартом. На цьому етапі діяльність можна розділити на чотири фази: визначення масштабу допустимих відхилень, вимір фактичного результату, передача інформації про результати та, власне, оцінка результатів. Вимір фактичного результату – це найскладніша фаза контролю виконання державних рішень. Для вимірювання фактичного результату необхідно визначити типи шкали та одиниці вимірювання показників контролю при цьому слід враховувати, що інформація про результати контролю може спотворюватися в процесі передачі. При проходженні каналами зв'язку можуть виникнути інформаційні навантаження. Державні органи мають складну організаційну структуру. Коли результат контролю державного рішення буде оцінено, вибирається одна із двох ліній поведінки:

- 1) усунення відхилень, у разі коли фактичний результат не відповідає бажаному, необхідно зрозуміти причини цього та скоригувати рішення. У такому випадку важливо виявити, на якому етапі прийняте рішення потрібно коригувати;

- 2) нічого не робити – якщо мета досягнута, про що свідчить, зазвичай,

порівняння фактичних і бажаних результатів. У такому випадку важливо зафіксувати технологію вирішення проблеми як позитивний досвід.

Здійснення контролю над виконанням документів, у яких містяться державно-управлінські рішення. Цей етап включає: автоматизований облік результатів, перевірку виконання на місцях, аналіз оперативної діяльності підрозділів та посадових осіб, вироблення рекомендацій та вжиття заходів для усунення причин, що знижують ефективність управління тощо. При неналагодженій належним чином функції контролю та відсутності зворотного зв'язку щодо виконання управлінського рішення, воно, як правило, перестає виконуватися, а іноді ще має і зворотні результати.

Дослідженнями визначеної тематики встановлено, що технологія прийняття управлінських рішень в державній установі, передусім, має враховувати соціально-економічну ефективність, що включає весь спектр умов, які є необхідними для нормальної життєдіяльності мешканців громади.

Якщо взяти до уваги особливості управлінських рішень у місцевих органах влади, необхідно наголосити на важливості прогнозування майбутніх подій та умов їх реалізації. Прогнозування має проводитися на більш віддалену перспективу, з урахуванням кількісних факторів, у тому числі міжгалузевих, міжнародних тощо, а також політичних міркувань, оскільки доводиться враховувати інтереси різних зацікавлених учасників процесу прийняття рішень, потенційні вигоди та втрати різних соціальних груп та учасників реалізації рішень, із залученням до співпраці експертів-фахівців у різних галузях знань. Планування заходів щодо виконання управлінських рішень в державних установах має враховувати підвищену соціальну відповідальність щодо використання бюджетних коштів тощо.

Чиновник, який приймає адміністративне рішення, має бути політично нейтральним, його рішення не повинно нести в собі політичних переваг. Адміністративне рішення має граничну конкретизацію на місцевому рівні, воно виходить із усіх соціальних показників (рівень життя, розмір зарплати, зайнятість населення). Безпосередня адміністративна практика відмежована від

політики. Усі політичні рішення, які потрапляють в адміністративний апарат як громадський імператив, проходять трансформацію, а іноді можуть і спотворюватися. Апарат адміністративного управління при сприйнятті політичного рішення має власні переваги, цінності та традиції, а також навички, пов'язані з прийняттям рішень.

Розглянемо ще одну проблему, пов'язану із специфікою структури державних органів. Існують два типи рішень: реальні та формальні, вони з'являються через ієрархічність їхньої структури. В організаційній ієрархії в ідеалі будь-яке вирішення питань має прийматися на рівні управління і в тому підрозділі, де акумульований найбільший масив необхідної для цього інформації. Однак, інформація за своєю природою має задовольняти цілі підготовки рішення і, водночас, сприяти тому, щоб воно було пов'язане з іншими рішеннями, а не суперечило їм. Трапляється, що конфронтація між рішеннями залишається непоміченою на нижніх рівнях ієрархії. Тому доцільно, щоб рішення, а точніше, їх проекти аналізувалися і затверджувалися на вищих рівнях організаційної ієрархії. Проект рішення, розроблений фахівцями відповідного підрозділу, просуваючись вгору ієрархією, коригується і стає раціональнішим. Проте верхні рівні ієрархії, як правило, не в змозі детально вивчити і оцінити всі проекти рішень, що до них надходять. Керівнику завжди доводиться вдаватися до узагальнень, причому тим частіше, чим вищий його статус в ієрархії. І тим менше у нього залишається часу, навіть, на перегляд проектів рішень. Виникає загроза того, що, досягнувши вищого керівника, проект рішення буде представлений без жодної альтернативи. В силу цього «реальні» рішення, що розробляються на нижчих щаблях організаційної ієрархії, на вищих її щаблях трансформуються в «формальні», тобто затверджуються без серйозного аналізу. Відмінність між «реальними» і «формальними» рішеннями тим помітніша і суттєвіша чим більше рівнів в ієрархії чим більша віддаленість один від одного масивів інформації, зосереджених відповідних рівнях. Подібні витрати долаються шляхом ефективного здійснення функції координації, цілеспрямованого створення та

використання каналів зворотного зв'язку, механізмів узгодження рішень між рівнями організаційної ієрархії, успішного застосування принципу поєднання єдиноначальності з колегіальністю. Наступна проблема зумовлена явною безальтернативністю рішення. Характерним є, у цьому випадку є те, що хоча управлінське рішення державних органів та їх посадових осіб ґрунтуються на правовій нормі, при його прийнятті лише скорочується кількість потенційних альтернатив, але не виключається можливість їх вибору. На практиці таку можливість намагаються не помічати. До того ж, наголошуючи виключно на правовій нормі прийняте управлінське рішення не завжди здатне привести до бажаного результату, на досягнення якого воно орієнтоване. Тому важливо виходити з того, що правова норма, що задає рамки для управлінського рішення, зовсім не виключає можливості розробки кількох варіантів вирішення однієї й тієї ж проблеми. Одночасно потенційна небезпека може бути викликана суб'єктивними чинниками у процесі прийняття рішень у межах правових норм. Надмірно великий вплив на процеси роботи з рішеннями можуть здійснювати: тривале перебування чиновників на своїх посадах, наявність корпоративних зв'язків та інтересів тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проблема громадського контролю за розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень державними органами є актуальною на сьогоднішній день. Вони, на відміну від виробничих організацій, не відчують безпосереднього впливу ринкових механізмів, тому прагнуть до досягнення ефективних рішень з погляду їх затратності (немає конкуренції, майже немає критерій економічної ефективності); але враховуються інші критерії - стабільність, соціальна ефективність (хоча їхня діяльність може бути економічно неефективною). У цьому напрямку потрібні підвищення ролі засобів, розвиток громадських ініціатив, правове забезпечення (по суті - легалізація) лобістської діяльності, створення умов для зниження підконтрольності судів органам виконавчої влади. В умовах змін в системі державного управління стала помітною проблема вдосконалення кадрів в державних органах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТРОСТЯНЕЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика державної установи

Територія Тростянецької громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Охтирського району Сумської області. Територіальне розташування характеризується лісостеповою зоною в частині річкових долин Боромлі, Ворскли, Люджа та Радомля, в результаті чого фактично володіє оздоровчими та рекреаційними ресурсами.

Тростянецьку міську територіальну громаду створено 12 червня 2020 року. Рішенням сесії Тростянецької міської ради № 1 від 24.11.2020 року розпочато процедуру реорганізації 11 сільських рад Тростянецького району (Білківська, Буймерська, Дернівська, Криничненська, Люджанська, Мартинівська, Мащанська, Ницахська, Печинська, Семереньківська, Станівська) та 1 сільська рада Великописарівського району (Солдатська сільська рада) шляхом приєднання до Тростянецької міської ради Сумської області.

Центром територіальної громади є місто Тростянець, Охтирського району Сумської області. Чисельність населення всієї Тростянецької громади становить 28565 осіб, з них: міське населення – 19797 осіб, сільське населення – 8768 осіб. Площа територіальної громади – 788.1 км²

Тростянецька міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду міста Тростянець, у межах повноважень, визначених чинним законодавством. Надаючи економічну характеристику Тростянецькій міській раді зазначимо, що до власності громади від районної ради було прийнято та поставлено на баланс всі школи, бібліотеки, музичну школу, районний палац дітей та юнацтва, краєзнавчий музей, районний територіальний центр по обслуговуванню самотніх людей, ДЮСШ, стадіон,

всю медичну сферу району (рис 2.1.).

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура основних фондів Тростянецької міської ради м. Тростянець

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Земельні ділянки	-	-	10325,5	18,0	10325,5	16,3	10325,5	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	4000,3	38,7	35044,1	61,1	34966,8	55,2	30966,5	874,1
Машини та обладнання	1953,1	18,9	3653,0	6,4	3033,9	4,8	1080,8	155,3
Транспортні засоби	704,3	6,8	2306,9	4,0	6847,5	10,8	6143,2	972,2
Інструменти, прилади та інвентар	312,1	3,0	814,8	1,4	664,5	1,0	352,4	212,9
Тварини та багаторічні насадження	-	-	122,7	0,2	122,2	0,2	122,2	-
Інші основні засоби	1473,0	14,3	1983,4	3,46	1983,4	3,1	510,4	134,7
Музейні фонди	17,9	0,2	17,9	0,03	17,9	0,0	0	100,0
Бібліотечні фонди	-	0,0	0,1	0,00	0,1	0,0	0,1	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1703,1	16,5	2831,2	4,94	5357,2	8,5	3654,1	314,6
Інші необоротні матеріальні активи	164,7	1,6	245,1	0,43	76,1	0,1	-88,6	46,2
Всього основних засобів	10328,5	100	57344,7	100	63395,1	100	53066,6	613,8

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 - дс «Примітки до річної фінансової звітності»

Вартість основних фондів досліджуваної міської ради в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 53066.6 тис. грн., або більш ніж в 6 разів. Це відбулося за рахунок підвищення вартості будинків, споруд та передавальних пристроїв на 30966,5 тис. грн, або майже в 9 разів, вартості земельних ділянок на 10325,5 тис. грн., вартості транспортних засобів на 6143,2 тис. грн., або майже в 10 разів, вартості малоцінних необоротних матеріальних активів на 3654,1 тис. грн, або більше ніж втричі, вартості машин та обладнання на 1080,8 тис. грн, тобто на 55,3%, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 352,4 тис. грн, тобто дещо більше ніж вдвічі, інших основних засобів – на 510,4 тис.

грн., тобто на 34,7%. Вартість решти груп основних засобів протягом досліджуваного періоду майже не змінилася.

Найбільшу частку в структурі основних фондів Тростянецької міської ради займає пасивна їх частина - будинки, споруди та передавальні пристрої, причому їх питома вага зросла із 38,7% до 55,2% в 2022 р. Це відбулося за рахунок скорочення частки машин та обладнання на 14,1%, інших основних засобів – на 11,2%. Далі розгляне ефективність їх використання (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних фондів Тростянецької міської ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр., (+;-)	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	32673,5	50597,8	73639,9	40966,4	225,4
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	8919	33837	60370	51451	676,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	131	138	54	164,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	106,18	258,29	437,46	331,28	412,0
Фондовіддача, грн.	3,663	1,495	1,220	-2,444	33,3
Фондомісткість, грн.	0,273	0,669	0,820	0,547	300,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 - дс «Примітки до річної фінансової звітності»

Із даних таблиці 2.2 видно, що за досліджуваний період середньорічна вартість основних фондів зросла на 51451 тис. грн., тобто майже в 7 разів. Сума доходів же підвищилася лише на 40966,4 тис. грн, або на 125,4%. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 54 особи, тобто на 64,3%. Такі зміни привели до погіршення ефективності використання основних фондів, так як фондовіддача знизилася на 2,444 од., а фондомісткість зросла на 0,547 од.. Збільшення фондоозброєності на 331,28 тис. грн/особу, або більше ніж в 4 рази відбулося в результаті випереджаючих темпів приросту вартості основних виробничих фондів над темпами приросту середньооблікової чисельності працівників. Проаналізуємо які відбулися зміни в чисельності працівників міськради та їх оплаті праці за 2020-2022 рр. (табл.

2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності працівників Тростянецької міської ради та фонду їх оплати праці.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	131	138	54	164,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	8816,4	17159,2	18081,7	9265,3	205,1
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	8746,4	10915,5	10918,9	2172,5	124,8
Сума доходів на одного працівника, тис. грн./особу	388,97	386,24	533,62	144,65	137,19
Сума витрат на одного працівника, тис. грн./особу	377,18	386,64	506,11	128,93	134,18

Джерело: розраховано автором за даними ф.1-ПВ «Звіт з праці», ф.2-дс «Звіт про фінансові результати».

Аналізуючи дані таблиці 2.3 слід відмітити, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників міськради збільшилася на 54 особи, що у відносному виміру склало 64,3%. Фонд оплати праці при цьому зріс більше ніж вдвічі, тобто на 9265,3 тис. грн., а тому і середньомісячна оплата праці одного працівника підвищилася на 2172,5 грн., або на 24,8%. Крім того, можна сказати, що сума доходів на 1 працівника міськради в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 144,65 тис. грн./особу, або на 37,2%, а сума витрат – на 128,93 тис. грн./особу, або на 34,18%.

Відповідно до статті 2 Бюджетного Кодексу України бюджети місцевого самоврядування – це бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад) [21]. Забезпечення фінансовими ресурсами місцеве самоврядування залежить від його статусу. Тобто, чим розвиненіше місто та масштабніша його територія, тим більша кількість підприємців, а звідси – більше платоспроможних платників податків.

Місцевий бюджет складається з доходів та видатків. Рисунок 2.1

наглядно демонструє структуру місцевих бюджетів.



Рисунок 2.1 - Структура місцевих бюджетів

Джерело: побудовано автором на основі [19] та інформації загального відділу Тростянецької міської ради

Як бачимо доходи місцевого бюджету формуються з двох джерел: власні доходи до яких відносять податкові, неподаткові та інші надходження, тобто ті доходи, які місцеве самоврядування може заробити; передані доходи до яких відносять міжбюджетні трансфери, тобто надходження від держави, ці кошти використовуються цілеспрямовано на конкретну ціль і в державний бюджет не повертаються. Міжбюджетні трансфери поділяються на дотації та субвенції. Відмінність між дотаціями та субвенціями характеризується необмеженістю щодо їх використання. Дотації скеровуються переважно для фінансування наявних потреб місцевої громади, а субвенції навпаки - використанням цілеспрямованим шляхом для конкретної мети та встановленим Кабінетом Міністрів порядком їх спрямування. На рисунку 2.2

представлено статистичне підтвердження викладеного. Детальна інформація наведена в Додатку А.

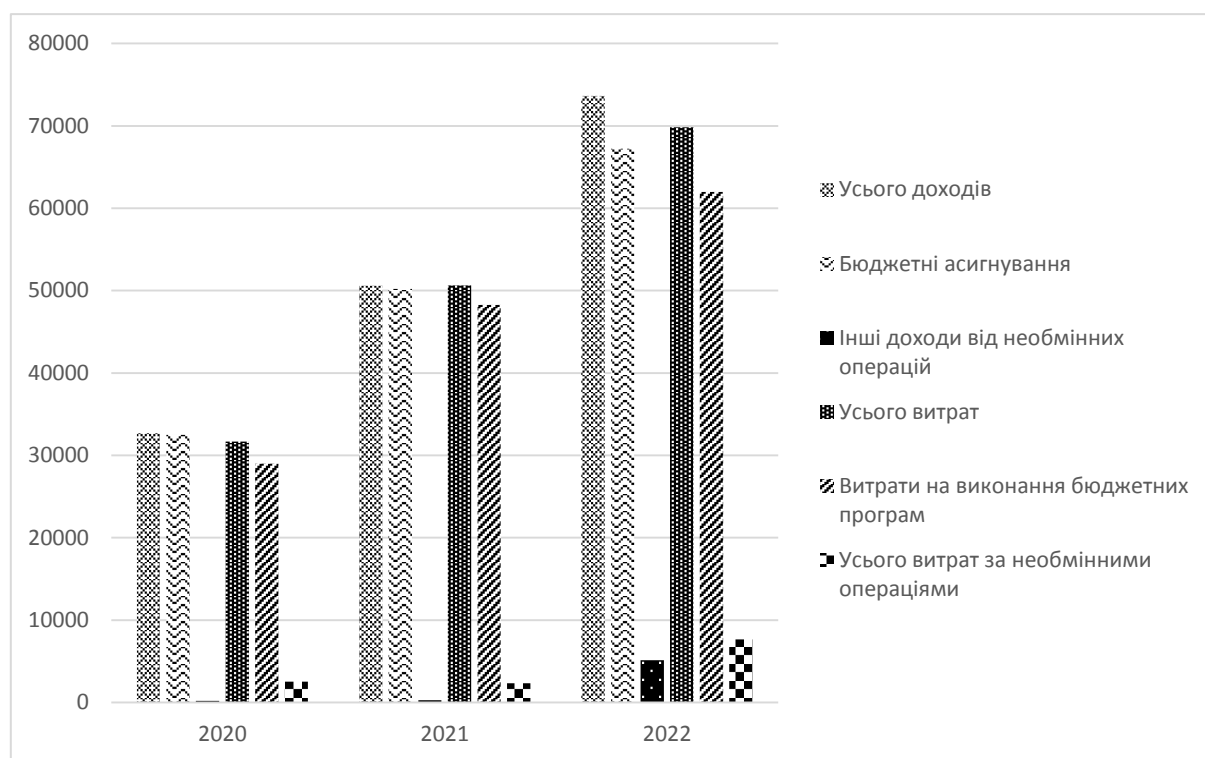


Рисунок 2.2 - Основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради м. Тростянець, тис. грн.

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 – дс «Звіт про фінансові результати»

Показники вказаного додатку відображають суттєве збільшення дохідної частини бюджету Тростянецької міської ради, за період, що аналізується. Даний показник в 2022 р. становив більше 73,6 млн. грн., тобто зростання відбулось у 2,25 рази, або на 41 млн. грн. Витратна частина теж зросла до 69,8 млн. грн., тобто в 2,2 рази, або на 38,1 млн. грн. В 2020 та 2022 роках доходи перевищили витрати, тобто профіцит бюджету склав відповідно 990,3 тис. грн. та 3796,8 тис. грн, що є позитивним моментом в діяльності міськради. Слід також відмітити, що в 2021 р., навпаки, витрати перевищили доходи, тому дефіцит бюджету склав 51,6 тис. грн.

В структурі доходів найбільшу питому вагу (99%) становлять бюджетні

асигнування, хоча їх частка в 2022 р. знизилася до 91,3%, а в структурі витрат відповідно витрати на виконання бюджетних програм – більше 90%, хоча в 2022 р. їх питома вага зменшилася до 88,7%.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура видатків бюджету (кошторису) Тростянецької міської ради за функціональною класифікацією

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Загальнодержавні функції	12372,2	39,0	24577,2	48,5	30275,3	43,3	17903,1	244,7
Громадський порядок, безпека та судова влада	582,6	1,8	1643,7	3,2	17094,5	24,5	16511,9	29,3раз
Економічна діяльність	4105,6	13,0	9295,3	18,4	957,2	1,4	-3148,4	23,3
Охорона навколишнього середовища	166,8	0,5	259,5	0,5	-	-	-166,8	-
Житлово-комунальне господарство	11762,6	37,1	14021,2	27,7	21400,3	30,6	9637,7	181,9
Охорона здоров'я	1087,7	3,4	833,9	1,6	-	-	-1087,7	-
Духовний та фізичний розвиток	-	-	18,6	0,04	2,1	0,00	2,1	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1605,7	5,1	-	-	113,7	0,2	-1492	7,1
Всього витрат	31683,2	100	50649,4	100	69843,1	100	38159,9	220,4

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 – дс «Звіт про фінансові результати»

Як видно з даних таблиці 2.4 загальна сума видатків бюджету міськради за період, що аналізується підвищилася на 38,2 млн. грн., або в 2,2 рази. Це відбулося за рахунок приросту видатків на загальнодержавні функції на 17,9 млн. грн., або в 2,4 рази, на громадський порядок, безпеку та судову владу на 16,5 млн. грн., або в 29,3 рази та на житлово – комунальне господарство на 9,6 млн. грн., або на 81,9%. При цьому спостерігається скорочення витрат на економічну діяльність на 3,1 млн. грн., або на 76,7%, соціальний захист та соцзабезпечення на 1,5 млн. грн., тобто на 92,9% та на охорону здоров'я на 1,1 млн. грн.

В структурі видатків кошторису Тростянецької міськради за

функціональною класифікацією найбільшу питому вагу займають видатки на загальнодержавні функції, ЖКГ та громадський порядок, безпеку та судову владу. Решта статей видаткової частини кошторису займають незначну частку. Суттєві зміни в структурі видатків відбулися в результаті військових дій в 2022 році на території м. Тростянця та виділення коштів на усунення їх наслідків.

Проаналізуємо витрати бюджету Тростянецької міської ради за обмінними операціями по елементах витрат (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура витрат за обмінними операціями Тростянецької міської ради.

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Витрати на оплату праці	9027,0	31,0	17874,2	37,0	18456,2	29,7	9429,2	204,5
Відрахування на соціальні заходи	2020,7	6,9	4028	8,3	4072,6	6,5	2051,9	201,5
Матеріальні витрати	17305,6	59,4	24800,7	51,3	35503,5	57,1	18197,9	205,2
Амортизація	647,2	2,2	1574,0	3,3	3929,8	6,3	3282,6	607,2
Інші витрати	156,5	0,5	43,1	0,09	231,3	0,4	74,8	147,8
Всього витрат	29157,0	100	48320,0	100	62193,4	100	33036,4	213,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 «Звіт про фінансові результати»

Як свідчать дані таблиці 2.5 сума витрат за обмінними операціями по Тростянецькій міській раді в 2022 р. в порівнянні з 2020 зросла на 33 млн. грн., або на 113,3%. Найбільший приріст спостерігається по статті матеріальні витрати – на 18,2 млн. грн. та витрати на оплату праці на 9,4 млн. грн., тобто більше ніж вдвічі, а разом з тим і на відрахування на соціальні заходи – на 2,1 млн. грн, або вдвічі, амортизацію на 3,3 млн. грн, або в 6 разів та на інші витрати – на 74,8 тис. грн, тобто на 47,8%. В структурі витрат за обмінними операціями більшу половину становлять матеріальні витрати, а найменшу – інші витрати – 0,5% та витрати на амортизацію, частка яких коливається від 2,2% в 2020 р. до 6,3% в 2022р.

2.2 Дослідження кадрового потенціалу як вирішального чинника впливу на прийняття та реалізацію управлінських рішень в державній установі

Досліджуючи визначену тему важливо відмітити, що адміністративні процедури в діяльності апарату управління Тростянецької міської ради мають складну структуру та зміст, а ефективність їх реалізації залежить від своєчасності та якості прийнятого управлінського рішення. Слід відмітити, що практично всі науковці, які досліджують проблематику стосовно управлінських рішень сходяться на тому, що останнє є процесом, а не одномоментним актом. Тобто, управлінське рішення має протяжність у часі, впродовж якого відбуваються різні за характером дії, що вимагають організаційного забезпечення. Вони мають певну послідовність: результат одних дій є необхідною передумовою для інших, усі вони разом спричиняють виникнення та здійснення управлінського впливу на певний об'єкт.

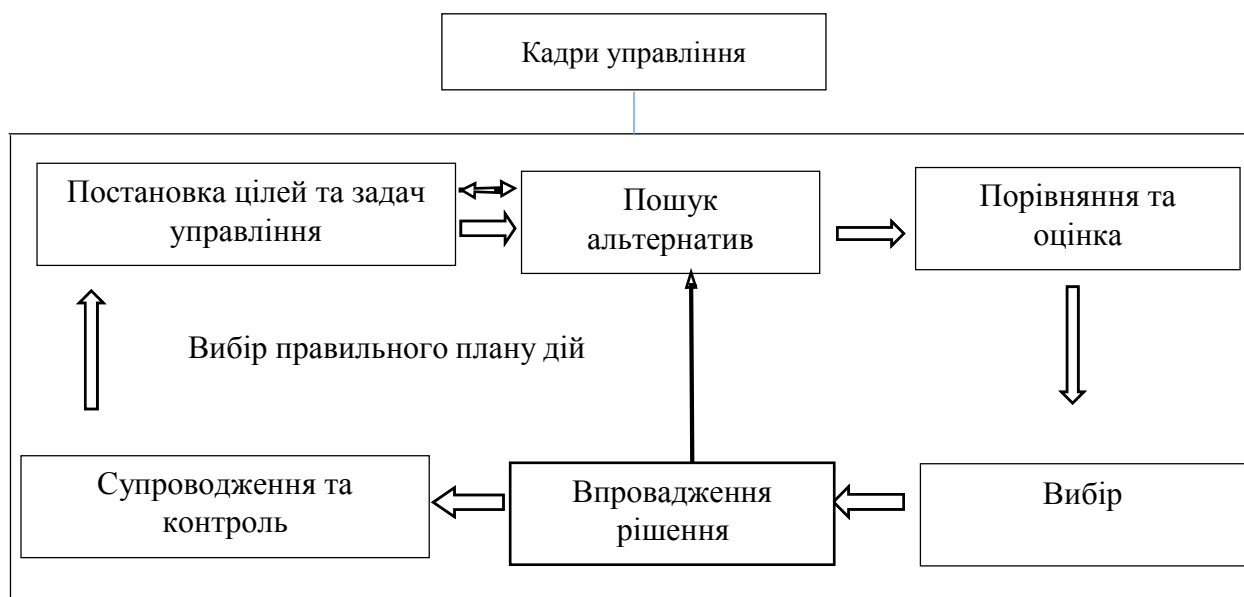


Рисунок 2.3 – Процес прийняття управлінського рішення у Тростянецькій міській ради

Джерело: побудовано автором на основі інформації загального відділу Тростянецької міської ради [20]

Таким чином ці дії операційно об'єднані в один процес, який є наслідком виникнення управлінського впливу. Наглядне зображення процесу прийняття управлінського рішення у Тростянецькій міській ради представлено на рисунку 2.3.

Як бачимо, в даному процесі провідне місце відведено кадрам управління, тому розглянемо їх якісну характеристику, що, безумовно, відображається на процесі прийняття управлінських рішень. Отже, функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Тростянецької міської ради в рамках затвердженої її організаційної структури здійснюють 138 працівників (рис. 2.4.).

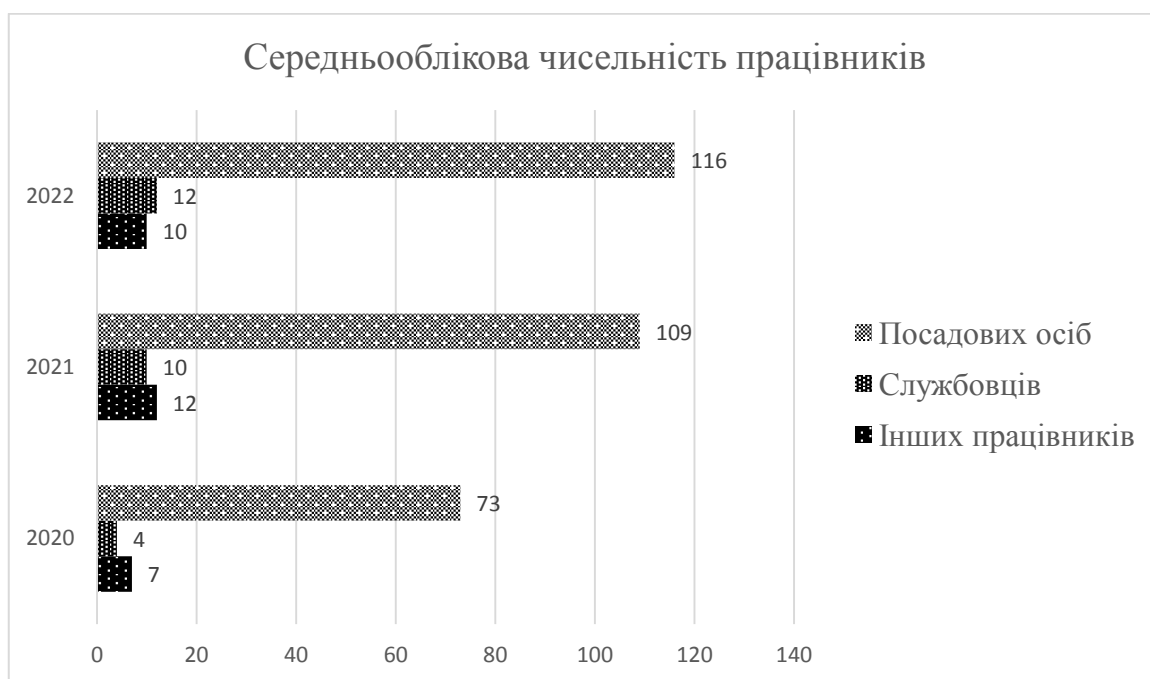


Рисунок 2.4 - Динаміка та структура чисельності працівників Тростянецької міської ради

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Представлені на рисунку 2.4 дані є свідченням того, що середньооблікова чисельність працівників міськради в звітному році в порівнянні з базисним зросла на 54 особи, тобто на 64,3%. Це відбулося, в основному, за рахунок збільшення чисельності посадових осіб більше ніж наполовину, тобто на 43 особи, а також чисельності службовців на 8 осіб, або втричі та робітників на 3

особи, або на 42,9%. За досліджуваний період в чисельності працівників відбулися наступні структурні зрушення: зросла питома вага службовців із 4,8% в 2020 р. до 8,7% в 2022 р., тобто на 3,9% за рахунок скорочення частки посадових осіб на 2,8% та інших працівників на 1,1%. Всі працівники займають посади в різних структурних підрозділах міськради та наділені відповідними повноваженнями, виконання яких базується на певних професійних компетентностях.

Зважаючи на те, що напрацювання управлінських рішень більшою мірою, стосуються такої категорії персоналу як «посадові особи», розглянемо якісну характеристику останніх з метою визначення їх здатності щодо вироблення ефективних управлінських рішень.

У відповідності до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посади які займають посадові особи з певним рівнем кваліфікації та професійної компетентності у Тростянецькій міській раді поділяються за категоріями. Так, 57% посадових осіб досліджуваної установи займають посади сьомої категорії, 38,4% – шостої і 4,6% – п'ятої категорії (рис. 2.5).

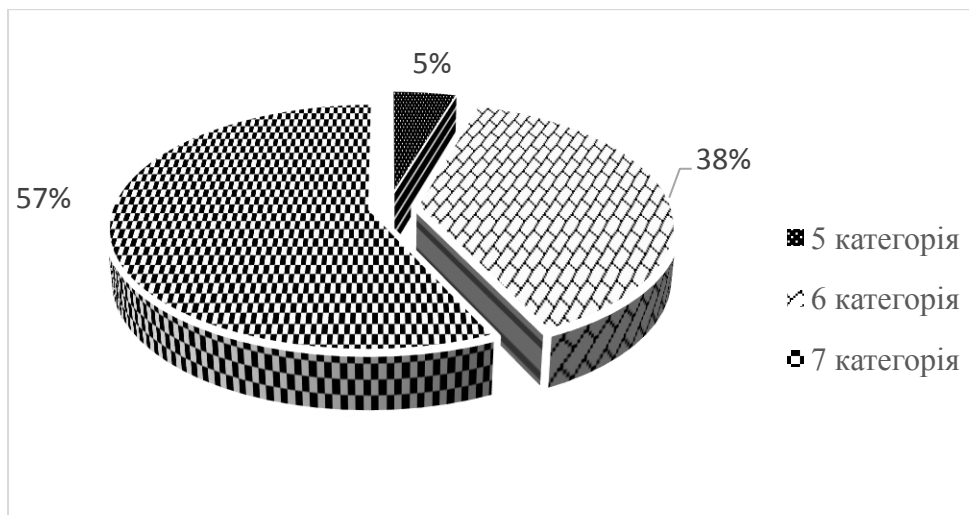


Рисунок 2.5 - Розподіл посадових осіб Тростянецької міської ради за категоріями посад, %

Джерело: побудовано автором за даними Тростянецької міської ради

У межах відповідної категорії посад всім посадовим особам при

прийнятті на службу в орган місцевого самоврядування присвоюються ранги. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено п'ятнадцять рангів посадових осіб місцевого самоврядування. Ранги посадових осіб Тростянецької міської ради наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Ранги посадових осіб Тростянецької міської ради

Посада	Ранг	Категорія
Заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	11-9	5
Секретар ради	11-9	5
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	13-11	6
Старости	13-11	6
Начальники відділів	13-11	6
Головні спеціалісти	15-13	7

Джерело: сформовано автором за даними Тростянецької міської ради

Ранги присвоюються одночасно з прийняттям на службу в орган місцевого самоврядування або призначенням на вищу посаду. Особам, які призначаються на посади з випробувальним терміном, ранги присвоюються після його закінчення за результатами роботи.

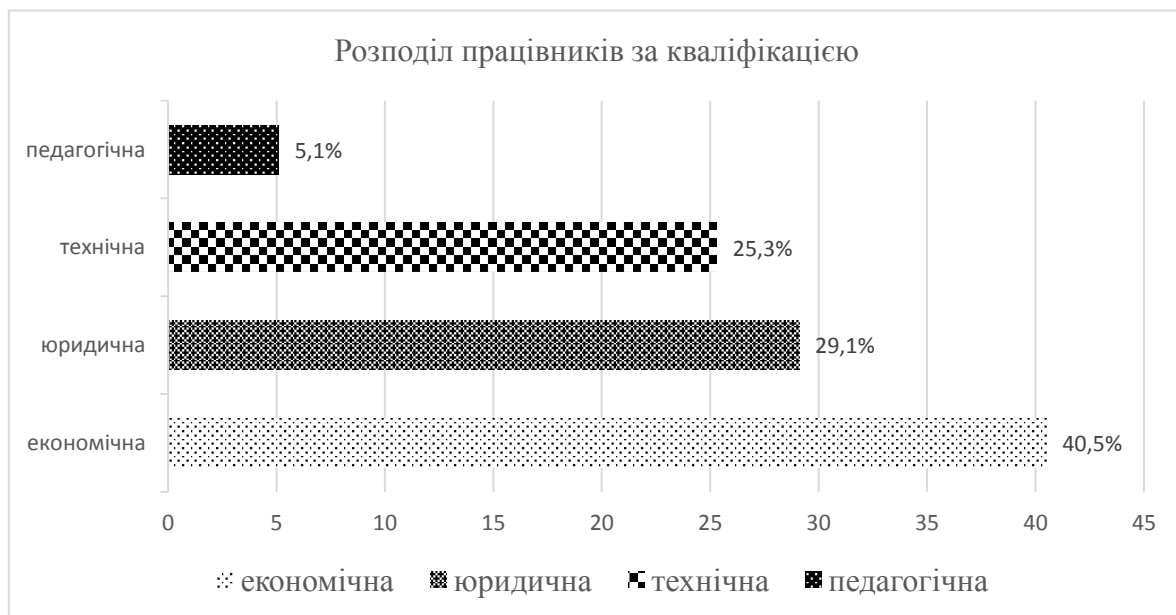


Рисунок 2.6 – Розподіл працівників Тростянецької міської ради за кваліфікацією

Джерело: побудовано автором за даними Тростянецької міської ради

Особам, які призначені на посади і мають ранги посадових осіб місцевого самоврядування або ранги державного службовця, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробувального терміну виплачується відповідно до цих рангів.

Дослідження кваліфікаційного рівня кадрів Тростянецької міської ради показало, що 40,5 % всіх посадових осіб мають економічну освіту, 29,1% – юридичну, 25,3 % – технічну і 5,1 % – педагогічну (рис. 2.6).

Надаючи якісну характеристику персоналу даної державної установа нами встановлено, що останнім часом у міській раді відбувається поступове оновлення кадрів, оскільки медіанний (серединний) вік працівників - близько 40 років, при цьому значна частка працюючих установи у віці від 20 до 30 (майже 30%) і зовсім не значна частина службовців знаходиться в передпенсійному та пенсійному віці (див. рис. 2.7).

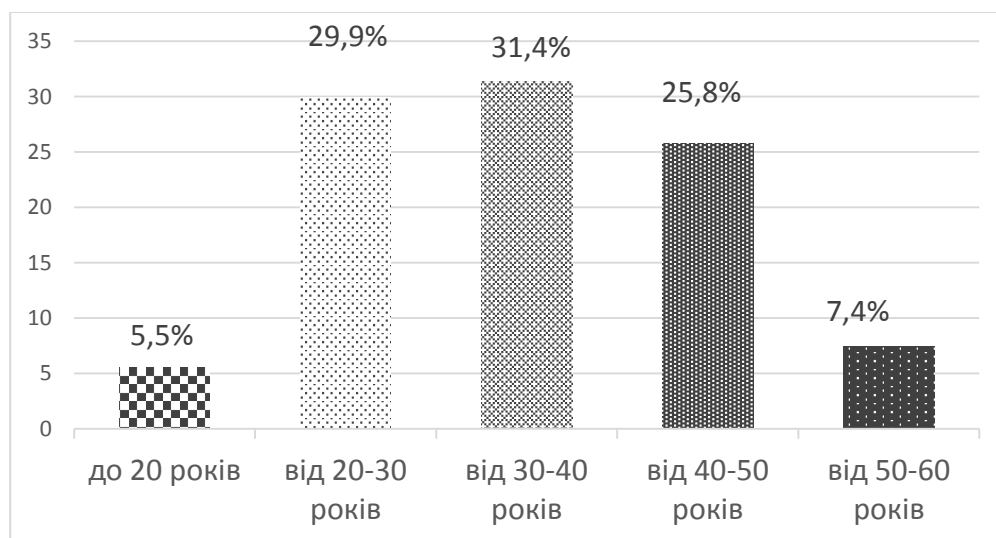


Рисунок 2.7 - Питома вага персоналу Тростянецької міської ради за віковими характеристиками, %

Джерело: розраховано автором на основі інформації Тростянецької міської ради

Аналізуючи кадровий потенціал, важливо відмітити, що для Тростянецької міської ради характерним є досить стабільний кадровий склад,

адже питома вага працівників зі стажем роботи більше 15 років становить 44,8 %, від 5 до 15 років - 40,2%, а від 1 до 5 років – 15% (рис. 2.8).

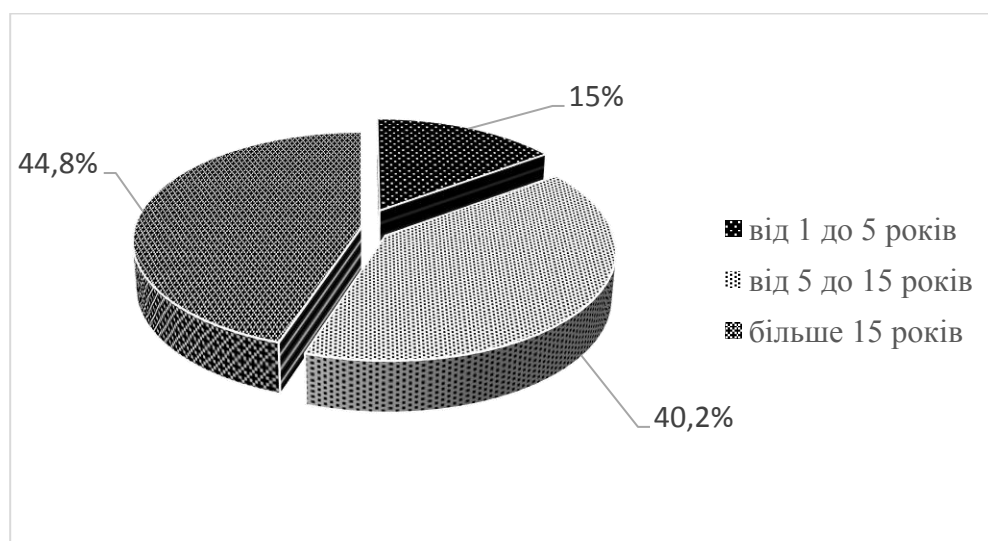


Рисунок 2.8 - Розподіл працівників Тростянецької міської ради за стажем роботи

Таким чином, наведена характеристика кадрової складової є свідченням спроможності виробляти ефективні управлінські рішення та доводити їх до виконавців тобто продуктивно працювати на розвиток громади і суспільства в цілому.

Ключовою фігурою для прийняття управлінського рішення є особа, яка його формує, оскільки саме вона ініціює початок цього процесу та легалізує його авторитетом своїх повноважень. Такою особою, в досліджуваній установі є міський голова територіальної громади Тростянецької міської ради - Бова Юрій Анатолійович. Він очолює і саму державну установу і виконавчий комітет міської ради, також головує на засіданнях. Провідне місце в структурі управління відведено секретарю міської ради, який на основі подання міського голови, обирається з числа депутатів міської ради за умови постійного місця роботи в останній. Структура управління представлєну в додатку А. Як бачимо, вона є лінійно-функціональною.

Виконавчим органом міської ради є виконавчий комітет Тростянецької міської ради, який утворюється міською радою на строк її повноважень. Після закінчення повноважень міської ради, міського голови її виконавчий комітет здійснює свої повноваження до сформування нового складу виконавчого комітету [22]. Виконавчий комітет ради утворюється у складі міського голови, заступників міського голови, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, старост, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, інших осіб.

Основною формою роботи виконавчого комітету міської ради є його засідання, які проводяться в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць і є правомочними, якщо в них бере участь більше половини від загального складу виконавчого комітету. Регламент виконавчого комітету затверджується на його засіданні. Виконавчий комітет здійснює свої повноваження на основі Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів [19].

Міська рада в межах затверджених нею структури і чисельності може створювати відділи та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів міської ради. Відділи та інші виконавчі органи ради є підзвітними та підконтрольними міській раді, підпорядкованими її виконавчому комітету та міському голові. Положення про відділи, управління та інші виконавчі органи ради затверджуються міською радою [19].

Апарат міської ради – виконавчий орган ради, який складається з відділів, посадових, службових осіб та технічного персоналу і здійснює функції організаційного, правового, інформаційного, соціально-побутового, аналітичного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності ради, його структурних підрозділів і депутатів. Співробітники апарату самі ніяких державно-владних рішень від імені ради чи її виконавчого комітету не приймають, а лише забезпечують розробку проектів таких рішень, їх підготовку і виконання [24].

Кожен із відділів Тростянецької міської ради несе відповідальність за покладені на нього функції, а начальники відділів здійснюють контроль за їх виконанням. Система контролю якості управлінського рішення складається із двох етапів, однак, перед початком його реалізації застосовується попередній контроль. Основною його метою є встановлення правильності поставлених цілей та вибору методів для їх досягнення. На даному етапі визначаються межі оцінки рішення, а також вибирається методика для здійснення поточного контролю. Поточний контроль застосовується вже у процесі розробки та реалізації рішення. Він включає важливі виміри, критерії, оцінку. Поточний контроль за виконанням відповідних функцій проводиться посадовими особами Тростянецької міської ради, у відповідності до їх посадових інструкцій.

Дослідженнями встановлено, що в Тростянецькій міській раді існує і, так званий, фільтруючий вид контролю. Він застосовується одноразово, якщо є випадки значних відхилень запланованих рішень від їх виконання. Для покращення гнучкості і точності поточного контролю керівниками відділів здійснюється процес цього виду контролю, який включає такі етапи: вибір критеріїв рішення, пошук даних про існуючі результати, порівняння та оцінка існуючого та планованого результату.

Контроль за обсягом та якістю реалізації управлінського рішення складається з виконання перевірок, визначення та усунення відхилень, ознайомлення зі скаргами, прийняттям рішень та підготовкою відповідей на звернення заявників, на бездіяльність посадових осіб міської ради. З метою виконання контролю за дотриманням правильності дій, встановлених адміністративними процедурами, прийняттям рішень, за повнотою та якістю виконання державних функцій Тростянецькій міській раді проводяться як планові так і позапланові перевірки.

Аналіз систему контролю за якістю реалізації управлінських рішень у Тростянецькій міській раді дає підстави констатувати, що основною причиною, яка зумовлює необхідність прийняття технологій контролю, є невизначеність. Вона виступає головним елементом майбутнього і існує у кожному

управлінському державному рішенні, виконання якого буде здійснено у майбутньому. Виконання контролю можна оцінювати та вимірює з двох сторін. З одного боку, як хід виконання вже прийнятих державних рішень, а з іншого, як відповідність прийнятих раніше рішень, що реалізувався розвитку ситуації прийняття рішення. Отже, досліджуючи визначену проблематику теми кваліфікаційної роботи можемо констатувати факт того, що за нашими спостереженнями, у Тростянецькій міській раді контроль прийняття та реалізації управлінських рішень здійснюється у три етапи: попередній поточний та внутрішній.

Таким чином, будь яке управлінське рішення зводиться до людини – управлінця, його компетенції, інтуїції, лідерських якостей тощо. Тому для напрацювання пропозицій у наступних параграфах вважаємо за доцільне проаналізувати економічну ефективність апарату управління даної державної установи за відомою методикою науковця [23] (табл. 2.7 та 2.8).

Таблиця 2.7 - Вихідні дані для розрахунку ефективності апарату управління Тростянецької міської ради

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2022р. в % до 2020р.
	2020	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	138	54	164,3
в тому числі адміністративно - управлінський персонал (АУП)	26	33	7	126,9
Всього доходів, тис. грн.	32674	6370	-26303,5	19,5
Прибуток (+), збиток (-), тис. грн	990,3	3796,8	2806,5	383,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	8816,4	18081,7	9265,3	205,1
в т. ч. АУП	3718,3	5684,1	1965,8	152,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	8746,43	10918,90	2172,47	124,8
в т. ч. АУП	11917,63	14353,79	2436,16	120,4
Витрати на утримання апарату управління, тис. грн.	559,4	711,2	151,8	127,1

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та ф.№2 «Звіт про фінансові результати»

Аналізуючи дані таблиці 2.7 слід відмітити, що наряду із збільшенням середньооблікової чисельності працівників міськради в звітному періоді в

порівнянні з базисним на 54 особи, чисельність адмінперсоналу також збільшилася на 7 осіб. Крім того, слід відмітити приріст середньомісячної заробітної плати як всіх працівників на 24,8 %, або на 2172 грн., так і адмінперсоналу за період, що аналізується на 20,4%, або на 2436 грн. Разом з тим витрати на утримання апарату управління підвищилися на 151,8 тис. грн., тобто на 27,1 %.

Таблиця 2.8 - Оцінка ефективності апарату управління Тростянецької міської ради

Показник	Роки		Індекс
	2020	2022	
Питома вага:			
- працівників апарату управління в загальній кількості працівників (а)	30,95	23,91	0,773
- заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	42,17	31,44	0,745
- заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	11,74	8,14	0,693
- витрати по утриманню апарату управління в загальній сумі витрат (d)	1,766	1,018	0,577
Індекс економності апарату управління (Е) (a+b+c+d)/4	X	X	0,697
Сума доходів:			
- на одного працівника управління, тис. грн. (А)	1256,67	2231,51	1,776
- на 1 грн. з/пл працівників управління, грн (В)	8,79	12,96	1,474
- на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (С)	58,41	103,54	1,773
Отримано доходів на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	38,09	115,05	3,021
Індекс результативності апарату управління (F) (A+B+C+D)/4	X	X	2,011
Індекс ефективності управлінської праці (I) (F+(1-E))	X	X	2,314

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та ф.№2 «Звіт про фінансові результати»

Результативні показники представлені в таблиці 2.8 характеризують ефективність управлінського персоналу з позитивного боку, про це свідчить індекс ефективності управлінської праці, рівень якого становить - 2,314, а відтак, можемо зробити висновок, що в цілому прийняті управлінські рішення є результативними, адже індекс результативності апарату управління склав 2,011, а тому і затрати є виправданими (індекс економності апарату управління

склав 0,697). Для подальшого підвищення результативності прийняття управлінських рішень доцільно, на нашу думку, керівництву міськради налагодити тіснішу співпрацю з освітніми закладами м. Суми та більш активно працювати в напрямку підвищення кваліфікації співробітників.

2.3 Оцінка технології та якості прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді

Управлінські рішення, що діють як інструмент на підсистему контролю за керованим, забезпечують досягнення цілей. Ступінь розвитку будь якої організації залежить від якості їх прийняття та реалізації. Однак, як зазначають науковці [25] відповідно до управлінської практики, реалізується дещо більше 30% управлінських рішень, у тому числі лише 5% приносять очікуваний результат, тобто є ефективними. Тому досліджуючи дану проблему варто аналізувати результат, тобто встановлювати, які управлінські рішення було прийнято та реалізовано у процесі діяльності, які з них були неправильними і які негативно чи позитивно вплинули на кінцевий результат та підвищили ефективність господарського процесу. Також, управлінцям важливо розуміти, які управлінські рішення мають найбільший вплив. Для цього, як доводять науковці [25] потрібно оптимізувати всі процеси, оцінюючи їхню якість. В цілому складно визначити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Проте, вивчивши напрацювання провідних науковців, з метою визначення якості управлінського рішення, нами, в даній роботі, використано метод діагностики запропонований вітчизняними вченими Шульженко І. В., Тупкало Б.М. [23]. На підставі встановлених значень показників, як пропонують згадані науковці розраховуємо показники якості прийняття та реалізації управлінських рішень у Тростянецькій міськраді. Відповідно до методики слід враховувати, що всі індекси та інтегрований індекс якості для процесу прийняття та реалізації рішень повинні бути близькими до 1. Відтак, якщо ці індекси: знаходяться між 0,0 і 0,24, процес їх

прийняття та впровадження, у нашому випадку - у міській раді, характеризується як незадовільний рівень; в межах від 0,25 до 0,49 – задовільний; в межах 0,50,74 – достатній; у діапазоні 0,75-1 – високий. Отже, проведемо апробацію даної методики для оцінки рівня якості процесу прийняття управлінських рішень, їх виконання, з метою визначення шляхів покращення на прикладі Тростянецької міської ради (таблиця 10). Необхідна інформація нестатистичного характеру, автором отримана за допомогою експертного дослідження, де в якості експертів виступали посадові особи - керівники відділів та окремі відповідальні спеціалісти за конкретні напрями розвитку громади.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для аналізу процесу прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді

Показники	Роки		Відхилення, (+;-)	
	2020	2022	абсолютне	відносне, %
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	51	62	11	21,57
- з якісними характеристиками, од.	17	23	6	35,29
- бюрократичні, од.	34	39	5	14,71
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	17	20	3	17,65
Кількість альтернативних варіантів, од.	25	29	4	16,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	9	7	-2	-22,22
Кількість інформаційних джерел, од.	38	43	5	13,16
Обсяг витрат, тис. грн.	31683,2	69843,1	38159,9	120,44
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	2526,2	7649,7	5123,5	202,81
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	47	56	9	19,15
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	89	84	-5	-5,62
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	16	19	3	18,75
Загальна чисельність працівників, ос.	84	138	54	64,29

Джерело: розраховано автором за даними Тростянецької міської ради

Як бачимо з даних таблиці 2.9, кількість управлінських рішень протягом аналізованого періоду збільшувалася. При цьому третина з них (33,3 % у 2020

році та 37,1 % за 2022 рік) мають якісні характеристики. Проте приймалися як бюрократичні (66,7 % та 62,9 % відповідно в 2020 та 2022 роках), так і розпливчасті (33,3% та 32,3% відповідно) управлінські рішення. Завжди був вибір альтернатив, але кількість джерел інформації, які використовуються для прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, було незначним.

Обсяг витрат міської ради на управлінські рішення за період, що аналізується, збільшився на 120,4 %, а фінансових - на 202,8 %. Час, що витрачається прийняття управлінських рішень, збільшився на 9 годин, або на 19 %. В 2020 р. 16 співробітників, а в 2022 р. – 19 співробітників міськради (19,05 % та 13,77 % відповідно) були залучені до процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для аналізу процесів реалізації управлінських рішень в Тростянецькій міській раді

Показники	Роки		Відхилення, (+;-)	
	2020	2022	абсолютне	відносне, %
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	51	62	11	21,57
Рівень досягнення цілей, %	95	96	1	1,05
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	5	4	-1	-20,00
- не відповідають цілям та стратегіям організації	3	3	0	0,00
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	6	7	1	16,67
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	6	5	-1	-16,67
- функціональних	4	2	-2	-50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	3	2	-1	-33,33
Середній час реалізації, год.	51	48	-3	-5,88
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	91	97	6	6,59
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	2	1	-1	-50,00
- відбулася із запізненням	9	7	-2	-22,22
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	36	51	15	41,67
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	4	3	-1	-25,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	567,9	722,1	154,2	27,15
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	1664,2	1907,4	243,2	14,61

Джерело: розраховано автором за даними загального відділу Тростянецької міської ради на основі методики [19, 26]

Слідуючи методиці [19, 26, визначимо рівень прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рівень прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді

Показники	Роки		Відхилення, (+;-)	
	2020	2022	абсолютне	відносне, %
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень				
Рівень чіткості	66,67	67,74	1,08	1,61
Рівень структуризації	50,00	58,97	8,97	17,95
Рівень альтернативності	49,02	46,77	-2,25	-4,58
Рівень порівняння варіантів	82,35	88,71	6,36	7,72
Обсяг опрацьованої інформації	42,70	51,19	8,49	19,89
Рівень фінансових витрат	7,97	10,95	2,98	37,37
Рівень часових витрат	92,16	90,32	-1,83	-1,99
Рівень обґрунтованості	38,00	43,00	5,00	13,16
Рівень залучення працівників	19,05	13,77	-5,28	-27,72
Індекс прийняття управлінських рішень	49,77	52,38	2,61	x
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень				
Рівень досягнення цілей	95,00	96,00	1	1,05
Рівень колізійності	27,45	22,58	-4,87	-17,74
Рівень конфліктності	66,67	40,00	-26,67	-40,00
Термін доведення до виконавців	5,88	4,17	-1,72	-29,17
Рівень альтернативності	178,43	156,45	-21,98	-12,32
Рівень оцінки виконавцями	21,57	12,90	-8,67	-40,18
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	78,43	87,10	8,67	11,05
Рівень витратності	34,12	37,86	3,73	10,94
Індекс реалізації управлінських рішень	63,44	57,13	-6,31	x

Джерело: розраховано автором за даними Тростянецької міської ради базуючись на методиці [26]

Розрахунки показали, що в міській раді управлінські рішення приймалися переважно бюрократичні, лише третину становлять управлінські рішення з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$I_{\text{пр. упр. ріш. 2020}} = (66,67 + 50,0 + 49,02 + 82,35 + 42,7 + 7,97 + 92,16 + 38,0 +$$

$$19,05) / 9 = 49,77\%;$$

$$I_{\text{пр. упр. ріш. 2022}} = (67,74 + 58,97 + 46,77 + 88,71 + 51,19 + 10,95 + 90,32 + 43,0 + 13,77) / 9 = 52,38\%.$$

Відповідно отриманих результатів, індекс якості прийняття управлінських рішень в Тростянецькій міській раді в 2020 році досягав майже 50%, а в 2022 році становив 52,38 %, тобто знаходився в межах 0,5-0,74, тому можемо констатувати, що в організації даний процес характеризується достатнім рівнем якості.

Оцінюючи якість процесу реалізації управлінських рішень слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду в Тростянецькій міськраді в основному заплановані цілі досягнуто, проте окремі сформульовані та не реалізовані. Як виявилось в ході дослідження, у процесі реалізації управлінських рішень, виникали конфлікти: деякі рішення до реалізації суперечили положенням або цілям, стратегіям в окремих випадках - внутрішнім стандартам та правилам міськради. Ухвалені рішення доводилися до працівників протягом 2-3 годин і, залежно від складності, реалізовувалися в середньому протягом 2-3 днів. Слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень у міськраді було те, що ряд рішень не був реалізований взагалі або був відкладений з різних причин (відмова від реалізації процесу впровадження рішення; ранній початок, затримка або не завершення процесу реалізації). Сильна сторона полягала в тому, що більше 78% у 2020 р. і 87 % в 2022 р. усіх рішень відповідали сучасним тенденціям сталого розвитку, отже, вважаються актуальними.

Оцінити економічну складову процесу реалізації управлінських рішень дуже складно, однак автори методики [26], взятої нами за основу доводять, що він є доволі витратним. Так, за нашими розрахунками, у 2020 р. і 2022 р. роки міськрада могла витратити на цей процес 1,7 та 1,9 млн грн., тобто рівень витратності склав відповідно 34% і 38%.

Індекс якості процесу реалізації управлінських рішень [26] може бути розрахованим наступним чином:

$$I_{\text{реал. упр. ріш.2020}} = (95,0 + 27,45 + 66,67 + 5,88 + 178,43 + 21,57 + 78,43 + 34,12) / 8 = 63,44\%;$$

$$I_{\text{реал. упр. ріш.2022}} = (96 + 22,58 + 40,0 + 4,17 + 156,45 + 12,9 + 87,10 + 37,86) / 8 = 57,13\%.$$

Відповідно до розрахунків, показник якості процесу реалізації управлінських рішень в досліджуваній державній установі знаходиться в межах від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2020-2022 років характеризувався достатнім рівнем. Основним ефективним показником діяльності з управління є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку організації. Оцінка якості процесів прийняття та впровадження рішень показала, що Тростянецька міська рада характеризувалася: достатнім рівнем як процесу прийняття рішень так і процесу впровадження управлінських рішень. Цьому є підтвердження розрахований інтегрований індекс якості прийняття та реалізації управлінських рішень в Тростянецькій міськраді:

$$I_{\text{упр. ріш.2020}} = (0,4977 + 0,6344) / 2 = 0,5661 \text{ (достатній рівень);}$$

$$I_{\text{упр. ріш.2022}} = (0,5238 + 0,5713) / 2 = 0,5476 \text{ (достатній рівень).}$$

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРОСТЯНЕЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1 Застосування сучасних інформаційних технологій при підготовці та прийнятті управлінських рішень

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування. Здебільшого процедура розробки та прийняття управлінського рішення передбачає опрацювання досить великого обсягу інформації та затрат часу менеджерів на обробку інформації (хронографічні спостереження за роботою начальника відділу доходів наведено в додатку Ж).

Якщо взяти до уваги роботу з інформаційними потоками керівників окремих відділів (у нашому випадку – це начальник відділу доходів табл. 3.1) то можемо стверджувати, що витрачається досить великий відсоток часу керівника на пошук і збір необхідної інформації, інколи це триває одну, а то і дві години.

На обробку вже отриманої інформації, її подальший аналіз затрачається дещо більше часу, ніж того б хотілось. Значну кількість часу керівника займає підписання документів та передача їх для подальшого опрацювання заступнику відділу.

Розглянувши визначений напрям можемо стверджувати, що основою прийняття управлінського рішення виступає насамперед інформація. Встановлено, що автоматизація інформації дає змогу не тільки значно скоротити обсяг працевитрат на підготовку рішення, а й отримати більш якісний «вхідний» матеріал для своєчасного і грамотного прийняття

управлінського рішення.

Для організації сучасної моделі управління необхідна така реорганізація інформаційних потоків, яка забезпечує інформаційну достатність та чіткість у взаємному інформаційному забезпеченні окремих підрозділів з метою вироблення оптимального управлінського рішення.

Таблиця 3.1 - Технологічний процес роботи начальника відділу доходів з інформацією

Управлінські операції	Питома вага відповідей управлінського персоналу щодо середніх витрат робочого часу на виконання робіт, %					
	0,5 год.	1,0 год.	1,5 год.	2,0 год.	3,0 год.	більше 3,0 год.
Пошук і збір необхідної інформації	0,5 год.	1,0 год.	1,5 год.	2,0 год.	3,0 год.	більше 3,0 год.
Ознайомлення, попередній, послідовний аналіз;	30,3	52,1	14,2	3,4	-	-
Робота по обробці складанню і формуванню окремих документів (прогнозів; повідомлень, звітів, доповідей правок)	60,3	28,1	12,6	-	-	-
Підписання документованої інформації та передача її підлеглим	12,4	35,3	32,7	19,6	-	-

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Вдосконалення інформаційного забезпечення управління в державній установі повинно відбуватись шляхом приведення кількісних та якісних параметрів інформації, яка надходить у відповідність із запитами керівників через формування внутрішніх інформаційних ресурсів міської ради, які відповідають потребам управління, у вигляді електронних баз даних, систем обліку, довідників, посібників, практичних рекомендацій тощо, а також забезпечення доступу керівників усіх рівнів до зовнішніх джерел інформації, необхідної для ухвалення рішень.

Інформаційна технологія підтримки прийняття рішень передбачає інший спосіб організації взаємодії людини з комп'ютером. Рішення, вироблення якого і є кінцевою метою цієї технології, виходить за допомогою ітераційного процесу за участю: системи підтримки прийняття рішень як об'єкта управління

та для здійснення обчислювального процесу; людини в ролі ланки керуючого, яка повинна задавати вхідні дані та оцінювати результат обчислень, отриманий на комп'ютері. Ітераційний процес закінчується волею людини – ЛПР (людина, яка приймає рішення), таким чином інформаційна система спільно з користувачем створює нову інформацію для прийняття рішень [28].

Крім цього, можна вказати і такі відмінні характеристики інформаційної технології підтримки прийняття рішень: націленість на вирішення погано структурованих (формалізованих) завдань; поєднання традиційних методів доступу та обробки комп'ютерних даних з можливостями математичних моделей та методами вирішення завдань на їх основі; висока адаптивність з можливістю пристосування до особливостей наявного програмного забезпечення, розширюються можливості контентного наповнення завдяки мультимедійним даним також вимог користувача; скорочуються витрати на папір, друк та зберігання фізичних документів, орієнтування на непрофесійного користувача комп'ютера.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій має незаперечні переваги:

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

Таким чином, вийти на якісно новий рівень прийняття рішень дозволяє вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності управлінських структур. Інформаційне забезпечення має стати базою, на якій зосередиться вся управлінська діяльність, та стати визначним фактором обґрунтованості прийнятого рішення і ефективності функціонування системи управління в цілому.

Отже, враховуючи те, що поточна модель документообігу в Тростянецькій міській раді лише частково задовольняє вказані вимоги, тому з

метою чіткої координації, доступності і оперативності у прийнятті управлінських рішень, збільшення швидкості обробки документації та обміну нею, мобільності надання адміністративних послуг населенню для покращення роботи вцілому органам управління досліджуваної установи, пропонуємо впровадження сучасного електронного документообігу. Здійснивши пошук прийнятних програмних продуктів, та поспілкувавшись із співробітниками відділу інформаційних технологій досліджуваної установи, нашою пропозицією є впровадження в роботу Тростянецької міської ради системи електронного документообігу «Громада 4.0». Цю програму реалізує міжнародна організація SocialBoost у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України за підтримки «U-LEAD з Європою». Розробники програми зазначають, що учасники програми «Громада 4.0» приєднавшись до всеукраїнського руху цифрової трансформації виведуть роботу громад на новий рівень, впроваджуючи вже існуючі технології та розробляючи нові диджитал-рішення.

«Громада 4.0» - це система електронного документообігу (СЕД) призначена для державних підприємств та робочих груп. Повністю готова до встановлення і використання система налаштовується за лічені хвилини та вирішує задачу автоматизації роботи з внутрішніми та зовнішніми документами організації. Дозволяє забезпечити їх надійне централізоване зберігання, швидке створення за шаблонами та узгодження у електронному вигляді.

СЕД «Громада 4.0» дає можливість: долучитися організації до інтенсивного обміну документами, швидкого доступу до хмарного архіву (30 секунд на пошук документа), інтуїтивно зрозумілий інтерфейс – співробітники швидко навчаться працювати із сервісом, скорочення витрат (понад 90 грн на кожному документі), захист конфіденційності інформації – будь-яка кількість співробітників може працювати у сервісі автономно, дозволяє уникнути втрат документів, забезпечити найшвидшу реакцію на запити, знизити витрати часу та знизити вплив «людського фактора».

Автоматизація дасть змогу досліджуваний державній установі миттєво розподіляти витрати за центрами фінансової відповідальності та бюджетними статтями, аналізувати виконання бюджетів громад для прийняття оперативних рішень та оцінки ефективності їх роботи в онлайн-режимі.

Процеси автоматизації значно скорочують час обробки вхідних документів та спрощують їх облік, роблять весь процес від надходження вхідного документа до відправлення вихідного документа абсолютно прозорим та керованим [20, 27] .

Однією з ключових переваг автоматизації управлінських процесів в Тростянецькій міській раді за допомогою електронної системи документообігу з'явиться можливість у міського голови повного контролю за виконанням всіх завдань та рішень, які приймалися в даній установі.

Також, окрім термінів розробки та погодження документів, керівництво зможе контролювати всі аспекти роботи своїх підлеглих:

- час їх роботи в системі;
- кількість завдань, які були виконані ними;
- час виконання завдань;
- кількість прострочених завдань та час, на який вони були прострочені.

Контроль виконання дозволить докорінно змінити роботу Тростянецької міської ради, зробити складні процеси більш спрощеними та прозорішими, показати якість роботи всіх співробітників та дозволити оперативно впливати на ці процеси.

Використання таких систем як «Громада 4.0» позбавляє великого етапу розроблення, але команді слід провести ретельний аналіз щоб обрати рішення, яке б задовольнило ключові потреби громади. Отже, при впровадженні електронного документообігу в Тростянецькій міській раді слід враховувати ключових етапів, кожен із яких має свої особливості (рис. 3.1).

1. Аналіз потреб та обґрунтування. Перший етап - це детальний аналіз потреб громади щодо електронного документообігу. З'ясовуються обсяги та

типи документів, які потрібно обробляти, ідентифікуються ключові потреби та вимоги користувачів.

На основі зібраних даних формуються аргументи для впровадження системи електронного документообігу.

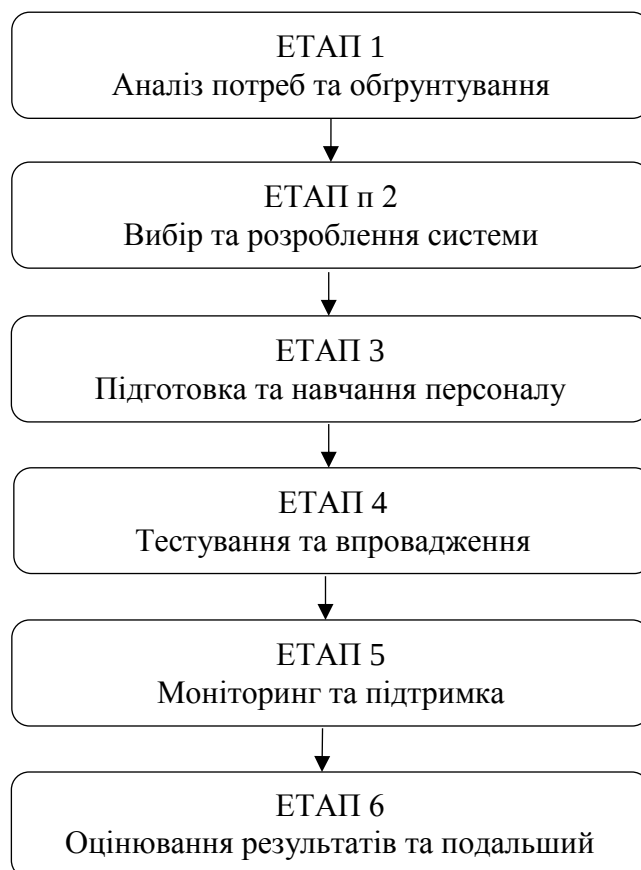


Рисунок 3.1 – Основні етапи впровадженні електронного документообігу в Тростянецькій міській раді

Джерело: побудовано автором на основі сайту <https://decentralization.gov.ua/news/17328>

2. Вибір та розроблення системи. Обирається відповідна система електронного документообігу. Це може бути вже готове програмне рішення або розроблення власної системи на основі потреб та вимог установи. Важливо враховувати відповідність системи стандартам безпеки та дотримання законодавства про е-документи.

3. Підготовка та навчання персоналу. Успішне впровадження електронного документообігу вимагає підготовки персоналу, який буде з ним працювати. Працівники державної установи мають здобути знання та навички щодо роботи із системою, ознайомитися з процедурами та правилами використання.

4. Тестування та впровадження. Перед повним впровадженням системи необхідно провести тестування, щоб виявити та усунути можливі помилки та недоліки. Система електронного документообігу запроваджується поступово, починаючи з обмеженої кількості документів.

5. Моніторинг та підтримка. Після впровадження важливо забезпечити постійний моніторинг роботи системи та підтримку користувачів. Виявлені проблеми чи недоліки повинні бути оперативно виправлені, а персонал державної установи має отримувати допомогу та підтримку при роботі із системою.

6. Оцінювання результатів та подальший розвиток. Оцінювання результатів впровадження допоможе визначити ефективність системи електронного документообігу та виявити можливі шляхи її подальшого розвитку та удосконалення. Цей етап дає змогу зробити висновки про позитивні зміни та перспективи для Тростянецької міської ради в майбутньому.

Враховуючи те, що програма «Громада 4.0» є зовсім новою (стартувала в березні 2023 року), щоб зробити більш обґрунтований вибір, керівникам Тростянецької міської ради варто звернутися до професіоналів із диджиталізації або до установ, які вже успішно впровадили електронний документообіг. Позитивним прикладом впровадження даної розробки є Липоводолинська громада Сумської області.

Варто відмітити факт того, що існує, як встановлено в ході досліджень, і невпевненість співробітників в ефективності електронного документообігу, є схильність до звички використання паперової документації, відчувається опір до змін. Тому важливо забезпечити належне навчання та підтримку

співробітників, пояснити переваги електронного документообігу та показати, яким чином впровадження нової системи полегшить їхню роботу.

Важливим кроком для успішного впровадження електронного документообігу є підготовка персоналу органів місцевого самоврядування. Рекомендації, щодо навчання співробітників надаються розробниками даної програми, це:

- проведення навчання на місці, де працюють спеціалісти. Організація навчальних семінарів з використання електронного документообігу, під час яких деталізуються переваги та можливості нового інструмента;

- підготовка відповідальними особами зрозумілих посібників з використання системи електронного документообігу, які допоможуть персоналу крок за кроком ознайомитися з процедурами та функціями;

- підтримка рівня знань співробітників завдяки регулярним тренінгам, направленим на посилення навичок і вирішення нагальних питань;

- залучення до навчання фахівців, які вже мають досвід роботи з електронним документообігом. Вони зможуть поділитися своїми знаннями та практичними порадами;

- забезпечення можливості для співробітників звертатися за допомогою та консультаціями щодо роботи з електронним документообігом.

Перехід громади до е-документів може бути досить ресурсоємним процесом. Тому фахівці рекомендують починати запуснути пілотну версію в одному відділі (установі), щоб виявити проблеми та виробити ефективні стратегії, перш ніж розширювати систему на всю громаду [17].

Установку програми документообігу «Громада 4.0» пропонуємо покласти на відділ інформаційних технологій, залучивши до роботи працівника відділу інформаційної діяльності та взаємодії з громадськістю, який має спеціальну освіту та необхідні навички роботи. Дотримуючись принципу послідовності, міська рада забезпечить злагоджену роботу та позитивний вплив на прийняття управлінських рішень.

3.2 Пропозиції щодо оцінки управлінських рішень в Тростянецькій міській раді

На даному етапі розвитку держави оптимальним підходом до розв'язання проблеми удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень в органах виконавчої влади є проведення політичної та адміністративної реформ. Оскільки успіхи впровадження даних реформ дещо залежать від ефективності конкретних управлінських рішень, важливим є підвищення якості даних управлінських рішень в органах виконавчої влади. Для вдосконалення системи розробки та ухвалення управлінських рішень в Тростянецькій міській раді пропонується і в подальшому використовувати метод експертних оцінок як такий, що дає змогу вирішувати найголовніші управлінські рішення.

Розглянемо, застосування методу експертних оцінок при прийнятті управлінського рішення стосовно впровадження програми документообігу «Громада 4.0».

Головний критерій відбору експертів для методу прийняття управлінського рішення має бути їх компетентність. Для визначення компетентності застосовують методи самооцінки експертів і колективної оцінки авторитетності експертів. В якості експертів для вищезгаданої ситуації нами пропонуються: начальник ЦНАП, начальник загального відділу, начальник відділу інформаційної діяльності та взаємодії з громадськістю, заступник міського голови з питань економічного розвитку, начальник відділу доходів, начальник відділу видатків.

Розглянемо просту і зручну форму самооцінки - сукупний індекс, розрахований на підставі оцінки експертами своїх знань, досвіду і здібностей за рангової шкалою: «високий», «середній», «низький». Перша позиція має числове 56 значення 1, друга - 0,5, третя - 0. В даному випадку сукупний індекс - коефіцієнт рівня компетентності експертів обчислюється за формулою:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (3.1)$$

де k_1 - числове значення самооцінки експертів рівня своїх теоретичних знань;

k_2 - числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 - числове значення самооцінки спроможності до прогнозу.

Таблиця 3.2 - Рівень компетентності експертів з питань впровадження програми електронного документообігу «Громада 4.0» в Тростянецькій міській раді

	Критерій	Високий	Середній	Низький
		1	0,5	0
Експерт 1 (начальник ЦНАП)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 2 (начальник загального відділу)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 3 (начальник відділу інформаційної діяльності та взаємодії з громадськістю)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 4 (заступник міського голови з питань економічного розвитку)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 5 (начальник відділу доходів)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	+
Експерт 6 (начальник відділу видатків)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачити логіку подій (к3)	+	+	

Джерело: побудовано автором на основі методики [23]

Коефіцієнт рівня компетентності експерта може змінюватися від 1 (повна

компетентність) до 0 (повна некомпетентність). Зазвичай в групу експертів прийнято включати тих, у кого індекс компетентності від 0,5 до 1. Первинні числові значення самооцінки отримаємо за допомогою питань в табличній формі (таблиця 3.2).

Проведемо розрахунок за формулою 3.1.

$$k_1 = \frac{1 + 1 + 0,5}{3} = 0,83$$

Рівень компетентності експерта має значення вище середнього.

$$k_2 = \frac{1 + 1 + 0,5}{3} = 0,83$$

Рівень компетентності експерта має значення вище середнього.

$$k_3 = \frac{0,5 + 0,5 + 1}{3} = 0,67$$

Рівень компетентності експерта має значення вище середнього.

$$k_4 = \frac{0,5 + 1 + 1}{3} = 0,83$$

Рівень компетентності експерта має значення вище середнього.

$$k_5 = \frac{1 + 0,5 + 0}{3} = 0,5$$

Рівень компетентності експерта має середнє значення.

$$k_6 = \frac{0,5 + 1 + 1}{3} = 0,83$$

Рівень компетентності експерта має значення вище середнього.

Узагальнений рівень компетентності експертів – 0,75, що є достатньо високим показником компетентності.

Після того як надана експертам для ознайомлення повна характеристика та інформація щодо переваг впровадження програми документообігу «Громада 4.0», кожен з них на власний розсуд оцінив доцільність даної пропозиції тестування. Пропозиція щодо оцінки була за п'ятибальною шкалою тобто експертам запропоновано присвоїти тому чи іншому судженню бальну оцінку - від 0 до 5.

Як видно з результатів наведеної таблиці, експерти прийшли до висновку, що пропозиції стосовно впровадження програми електронного документообігу «Громада 4.0» в Тростянецькій міській буде доцільною. При цьому, експерти відкинули варіант розвитку подій, при яких буде повне скорочення витрат на папір, друк та зберігання фізичних документів.

Таблиця 3.3 – Оцінка експертами пропозиції впровадження програми електронного документообігу «Громада 4.0» в Тростянецькій міській

Фактор	Експерти						Середня оцінка з коефіцієнтом компетентності
	1	2	3	4	5	6	
Суттєве скорочення термінів підготовки документів	5	5	4	4	5	4	3,38
Забезпечення прозорості та контрольованості на будь-якому етапі роботи	4	5	4	3	4	4	3,00
Підвищення рівня захисту від несанкціонованого доступу до інформації	5	4	5	4	4	4	3,25
Розширення можливості контентного наповнення завдяки мультимедійним даним	5	5	5	5	5	5	3,75
Централізоване відслідковування руху документів організації	5	5	5	4	4	3	3,25
Повне скорочення витрат на папір, друк та зберігання фізичних документів	0	0	1	1	0	1	0,38

Джерело: побудовано автором на основі методики [23]

Одним із основних напрямів удосконалення оцінки управлінських рішень в органах виконавчої влади має стати застосування комплексного підходу до удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень. Такий підхід покладено в основу державної політики Великої Британії, Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США, Австралії і передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

В Державній цільовій програмі враховано рекомендації експертів проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні»,

розроблену Канадським бюро міжнародної освіти щодо системи організаційного забезпечення формування управлінських рішень на державній службі. Одним з перших етапів якої є впровадження механізму, стандартів та процедури управління кадровими ресурсами (проведення заходів щодо нормативно-правового забезпечення застосування професійної компетентності посад державних службовців, які повинні орієнтуватися на цілі органу виконавчої влади і враховувати складність, рівень відповідальності та пропорційний обсяг зусиль, необхідних для формування управлінських рішень. Це дозволить професійно розставити службовців згідно їх компетентності. За цією методикою можливо чітко розподілити рівень відповідальності за кожною посадою, обсягу повноважень і посадових обов'язків, а також оцінювання результатів формування управлінських рішень. Розроблена у рамках Державної цільової програми, базуватиметься на досвіді реформи державної служби у Польщі. Будуть розроблені критерії для визначення мінімальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця на конкретній посаді, які забезпечать ефективне виконання посадових обов'язків. Це стане поштовхом для створення організаційно-правової моделі здійснення самоосвіти, яка є одним із видів підвищення кваліфікації державних службовців [2, 8, 16].

3.3 Обґрунтування доцільності тренінгових технологій для прийняття управлінських рішень в державній установі

На сьогодні до управлінців Тростянецької міської ради висуваються такі вимоги які підвищують відповідальність та професійну майстерність необхідну для якісного виконання службових завдань та, особливо, це стосується прийняття управлінських рішень. Працівник Тростянецької міської ради - це посадова особа, яка має ґрунтовні фахові знання, в першу чергу, та знання основ менеджменту. Тому систематичне навчання з використанням тренінгових технологій може стати вищою сходинкою для доповнення знань

державних службовців та сприятиме формуванню позитивного іміджу досліджуваної установи. Саме тренінгові навчання дозволяють вийти за межі суто офіційного стилю та сприяють розвитку навичок самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного, критичного мислення; командні ігри створюють можливості для відпрацювання навичок спілкування, особистої поведінки, активної взаємодії з іншими колегами тощо. Відтак, ми поділяємо точку зору дослідників [9] стосовно того, що достатній рівень компетенції та професіоналізму державних службовців має забезпечувати система професійного навчання. З огляду на це, нашою пропозицією є налагодження тренінгової освіти в досліджуваній державній установі.

Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників Тростянецької міської ради створена з метою задоволення потреби у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати свої функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам. Традиційно, це:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- тематичні короткострокові семінари;
- стажування;
- самостійне навчання (самоосвіта).

Та, як ми помітили, практично відсутня реалізація ефективних інтерактивних методів навчання, зокрема сучасних тренінгових або модельно-ігрових технологій, які, як відомо позитивно відбиваються на прийнятті управлінських рішень.

Упродовж тривалого часу підвищення кваліфікації фахівців Тростянецької міської ради, як правило, здійснювалось під час навчання на курсах, які передбачали лекційні заняття, «круглі» столи або обмін досвідом. Згодом їх доповнили практичні та семінарські заняття. Стандартні умови проведення навчання: аудиторія, столи, дошка - стали комфортними для всіх слухачів. Тим більш, що це не потребувало їхньої активної участі. Загалом до

курсів ставилися як до необхідності проставлення відмітки про підвищення кваліфікації та можливості поспілкуватися з колегами у неформальних умовах, де фактично і відбувався обмін досвідом Розширення міжнародного співробітництва, нові виклики, які постали перед фахівцями Тростянецької міської ради, зміна вимог до вмінь, навичок, здібностей працівників державного органу сприяли розширенню форм і методів підвищення кваліфікації працівників.

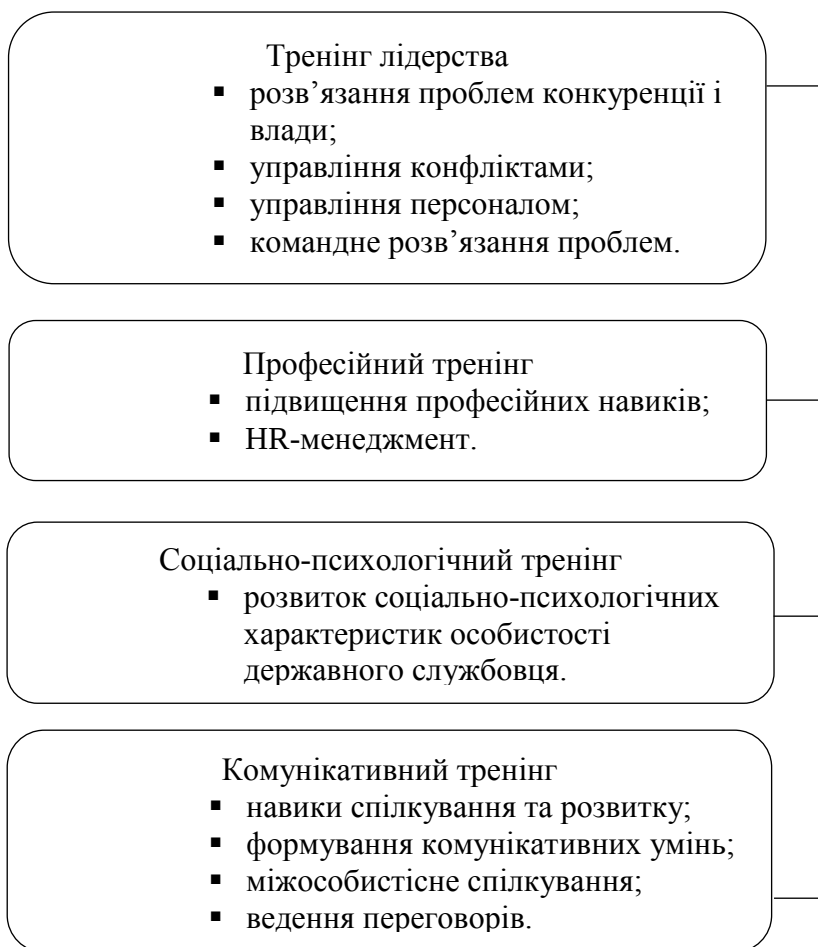


Рисунок 3.2 – Види тренінгів, які пропонуються для проведення працівникам Тростянецької міської ради.

Джерело: згруповано автором базуючись на [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п#Text>]

Прийнята 7 липня 2010 року Постанова Кабінету міністрів України №

564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» розширила перелік видів підвищення кваліфікації тренінгами. Як форма проведення, тренінг не новий вид навчання дорослих, але не зовсім комфортний для слухачів, які «відбувають» заняття.

Отже, для того щоб запропонувати працівникам Тростянецької міської ради найбільш важливі тренінги для їх роботи, ми провели групування та із пропонуванних варіантів (різновидів яких більше 100) представили на рисунку 3.2 ті, що забезпечуватимуть формування не лише предметних компетенцій (знань, умінь, ставлення та навичок з конкретного напрямку економічної освіти), а й ті, що розвиватимуть ключові компетентності.

1. Професійний тренінг (підвищення професійних навиків, HR менеджмент).

2. Тренінг лідерства (проблем конкуренції і влади, ведення переговорів, управління конфліктами, управлінський, командного розв'язання проблем, управління персоналом). Іноді у тренінгу з лідерства може бути об'єднано декілька вищеназваних тренінгів.

3. Соціально-психологічний тренінг, який зорієнтований на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості.

4. Комунікативний тренінг (спілкування та розвитку, формування комунікативних умінь, розв'язання конфліктів, успішне ведення переговорів, міжособистісне спілкування, комунікаційний тренінг) [28].

Як вже зазначалось в розділі 2, більшість працівників Тростянецької міської ради – це посадові особи, які крім фахової підготовки, мають і знання основ менеджменту, тому систематичне навчання за модульним принципом (де модулями можуть бути зазначені вище групи видів тренінгів) з використанням тренінгових технологій може стати вищою сходинкою для доповнення їх знань, а це сприятиме формуванню позитивного іміджу досліджуваної державної установи. Саме тренінгові навчання дозволяють вийти за межі суто офіційного стилю та сприятимуть розвитку навичок

самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного, критичного мислення; командні ігри створюють можливості для відпрацювання навичок спілкування, особистої поведінки, активної взаємодії з іншими колегами тощо. З метою визначення позитивних рис тренінгової форми навчання у додатку Д проведемо порівняння різних видів підвищення кваліфікації працівників Тростянецької міської ради.

Як показує практика, працівники державних установ із задоволенням беруть участь у тренінгах, які проводяться іноземними тренерами, але до тих пір, поки починається розроблення власних тренінгових програм. Враховуючи вищевикладене, дуже важливим є процес підготовки тренерів та тренінгових програм з підвищення кваліфікації працівників Тростянецької міської ради. Врахування національних особливостей, усвідомлення необхідності чіткого визначення мети, кола учасників і кропітка робота з відбору матеріалу сприятиме якісній підготовці кадрів установи.

Цю роботу розпочато, проте необхідно вивчити можливість проведення не лише 3-5-денних тренінгів, але й програму, яка б складалася, наприклад, із трьох різних модулів по 5 днів кожен, проведення яких могло б бути 1 раз на 4 місяці, а за результатами участі у 3 модулях та успішного складання тестових завдань працівникові видавався б сертифікат.

Таблиця 3.4 – Матриця оцінок відносної важливості напрямів проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів у Тростянецької міської ради

Напрямки навчальних модулів у вигляді тренінгів (j)	Керівники підрозділів (m_j), оцінки (C_{ij})					Середнє статистичне значення оцінок j-го напрямку, M_j
	1	2	3	4	5	
Професійний тренінг	100	90	0	70	60	64
Тренінг лідерства	70	90	80	100	60	80
Соціально-психологічний тренінг	80	0	60	65	80	57
Комунікативний тренінг	70	50	100	90	70	76

Джерело: побудовано автором на основі [5] та власних спостережень

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді керівників підрозділів

Коефіцієнти	Керівники підрозділів (m_j)				
	1	2	3	4	5
1. Аргументованість відповіді (K_{ia})	0,4	0,5	0,5	0,8	0,8
2. Знайомство з проблемою (K_{iz})	0,6	0,8	0,6	0,9	0,6
Коефіцієнт компетентності керівників підрозділів	0,5	0,65	0,55	0,85	0,7

Джерело: побудовано автором на основі [28] та власних спостережень

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок

$$M_1 = \frac{100 + 90 + 0 + 70 + 60}{5} = 64$$

$$M_2 = \frac{70 + 90 + 80 + 100 + 60}{5} = 80$$

$$M_3 = \frac{80 + 0 + 60 + 65 + 80}{5} = 57$$

$$M_4 = \frac{70 + 50 + 100 + 90 + 70}{5} = 76$$

2) Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним керівником підрозділу, зведені у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Ранги для різних напрямків проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів

Проекти розвитку (j)	Експерти (m_j), оцінки (C_{ij})									
	1		2		3		4		5	
	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги
Професійний тренінг	100	1	90	2	0	0	70	3	60	4
Тренінг лідерства	70	3	90	2	80	4	100	1	60	5
Соціально-психологічний тренінг	80	1,5	0	0	60	4	65	3	80	1,5
Комунікативний тренінг	70	3,5	50	5	100	1	90	2	70	3,5

Джерело: побудовано автором на основі [28] та власних спостережень

При цьому слід врахувати, що для професійного тренінгу 1-м експертом надано максимальну оцінку у 100 балів. Їй присвоюється ранг 1. Для оцінки 2-го експерта 90 балів присвоюється ранг 2, для оцінки 4-го експерта 70 балів – ранг 3. Оцінка у 60 балів отримує четвертий ранг.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$S_{R_1} = 1 + 2 + 0 + 3 + 4 = 10$$

$$S_{R_2} = 3 + 2 + 4 + 1 + 5 = 15$$

$$S_{R_3} = 1,5 + 0 + 4 + 3 + 1,5 = 10$$

$$S_{R_4} = 3,5 + 5 + 1 + 2 + 3,5 = 15$$

Сума рангів, отриманих за всіма напрямками:

$$S_R = 10 + 15 + 10 + 15 = 50$$

Результати ранжування засвідчили, що найбільш пріоритетними напрямками проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів у Тростянецькій міській ради керівники підрозділів визначили тренінг лідерства та комунікативний тренінг. При цьому усі керівники підрозділів, що брали участь у експертному дослідженні, однозначно позитивно відгукнулися щодо впровадження тренінгових методів у навчальний процес управління міської ради.

Таким чином, внесення змін у систему підвищення кваліфікації працівників Тростянецької міської ради, зокрема розроблення та впровадження корпоративних тренінгових програм за модульним принципом, сприятиме підвищенню рівня кваліфікації працівників у частині набуття ними ефективних практичних навиків, що в результаті позитивно відобразиться на якості прийняття та реалізації управлінського рішення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в державній установі.

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що ефективність та якість управлінських рішень залежать від багатьох чинників та факторів, однак в рамках визначення напрямків покращення процедури прийняття та реалізації управлінських рішень в Тростянецькій міській раді найбільш доцільно звернути увагу на наступні аспекти: покращення якісних характеристик державних службовців за рахунок підвищення кваліфікації та постійного саморозвитку, вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, вдосконалення матеріально-технічного забезпечення, активізація участі населення у розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Тростянецьку міську об'єднану територіальну громаду, що на Слобожанщині, було утворено 18 липня 2017 році. Тростянецька міська рада виступає виконавчим органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, у межах повноважень, які визначаються чинним законодавством України. У досліджуваній організації працює 138 осіб. З них 116 осіб (84 %) це посадові особи, 12 чоловік (майже 9 %) – службовці та 10 робітників (7 %).

В організації переважають працівники середнього віку: від 30 до 40 років – 31,4%, від 20 до 30 років – 29,9%, від 40 до 50 років – 25,8%. Найменша кількість персоналу віком до 20 років 5,5% та передпенсійного віку від 50 до 60 років 7,4%. Характерною особливістю є те, що в міській раді представлені працівники всіх вікових категорій. Досить позитивним моментом є також доволі суттєва питома вага працюючої молоді, загалом майже 36%.

Міська рада в межах затверджених нею структури і чисельності може створювати відділи та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що

належать до відання виконавчих органів міської ради. Апарат міської ради – виконавчий орган ради, який складається з відділів, посадових, службових осіб та технічного персоналу і здійснює функції організаційного, правового, інформаційного, соціально-побутового, аналітичного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності ради, його структурних підрозділів і депутатів. Співробітники апарату самі ніяких державно-владних рішень від імені ради чи її виконавчого комітету не приймають, а лише забезпечують розробку проектів таких рішень, їх підготовку і виконання.

Характеризують ефективність управлінського персоналу з позитивного боку, про це свідчить індекс ефективності управлінської праці, рівень якого становить - 2,314, можемо зробити висновок, що в цілому прийняті управлінські рішення є результативними, адже індекс результативності апарату управління склав 2,011, а тому і затрати є виправданими (індекс економності апарату управління склав 0,697). Для подальшого підвищення результативності прийняття управлінських рішень доцільно, на нашу думку, керівництву міськради налагодити тіснішу співпрацю з освітніми закладами м. Суми та більш активно працювати в напрямку підвищення кваліфікації співробітників.

Оцінюючи якість процесу реалізації управлінських рішень слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду в Тростянецькій міськраді в основному заплановані цілі досягнуто, проте окремі сформульовані та не реалізовані. Як виянилось в ході дослідження, у процесі реалізації управлінських рішень, виникали конфлікти: деякі рішення до реалізації суперечили положенням або цілям, стратегіям в окремих випадках - внутрішнім стандартам та правилам міськради. Ухвалені рішення доводилися до працівників протягом 2-3 годин і, залежно від складності, реалізовувалися в середньому протягом 2-3 днів. Слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень у міськраді було те, що ряд рішень не був реалізований взагалі або був відкладений з різних причин (відмова від реалізації процесу впровадження рішення; ранній початок, затримка або не завершення процесу реалізації). Сильна сторона полягала в тому, що більше 78% у 2020 р. і 87 % в

2022 р. усіх рішень відповідали сучасним тенденціям сталого розвитку, отже, вважаються актуальними.

Оцінити економічну складову процесу реалізації управлінських рішень дуже складно, однак автори методики, взятої нами за основу доводять, що він є доволі витратним. Так, за нашими розрахунками, у 2020 р. і 2022 р. роки міськрада могла витратити на цей процес 1,7 та 1,9 млн грн., тобто рівень витратності склав відповідно 34% і 38%.

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування. Тож, інформаційне забезпечення – це важлива складова діяльності органів виконавчої влади, саме таке забезпечення є об'єктивною передумовою для забезпечення гнучкості в прийнятті управлінських рішень. З метою покращення якості інформаційного забезпечення необхідно покращити якість науково-методичного забезпечення. Окрім того, необхідно розширити доступ працівників до широкого кола інформаційних баз, які дозволять більш якісно виконувати свою роботу.

Отже, враховуючи те, що поточна модель документообігу в Тростянецькій міській раді лише частково задовольняє вказані вимоги, тому з метою чіткої координації, доступності і оперативності у прийнятті управлінських рішень, збільшення швидкості обробки документації та обміну нею, мобільності надання адміністративних послуг населенню пропонуємо впровадження в роботу Тростянецької міської ради системи електронного документообігу «Громада 4.0». Установку згаданої програми пропонуємо покласти на відділ інформаційних технологій, залучивши до роботи працівника відділу інформаційної діяльності та взаємодії з громадськістю, який має спеціальну освіту та необхідні навички роботи. Дотримуючись принципу послідовності, міська рада забезпечить злагоджену роботу та позитивний вплив на прийняття управлінських рішень.

Для вдосконалення системи розробки та ухвалення управлінських

рішення в Тростянецькій міській раді пропонується і в подальшому використовувати метод експертних оцінок як такий, що дає змогу вирішувати найголовніші управлінські рішення. Для прикладу в роботі розглянуто, застосування методу експертних оцінок при прийнятті управлінського рішення стосовно впровадження програми документообігу «Громада 4.0».

Пропонується посилити систематичне навчання всіх працівників Тростянецької міської ради за рахунок використанням тренінгових технологій. Доводиться, що саме тренінгові навчання дозволяють вийти за межі суто офіційного стилю та сприяють розвиткові навичок самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного, критичного мислення; командні ігри створюють можливості для відпрацювання навичок спілкування, особистої поведінки, активної взаємодії з іншими колегами тощо. Використання метод ранжування експерти визначили найбільш пріоритетними напрямками проведення навчальних модулів у вигляді тренінгів у Тростянецькій міській ради керівники підрозділів визначили тренінг лідерства та комунікативний тренінг. Таким чином, запровадження всіх цих запропонованих заходів, надасть можливість підвищити технологію якості та ефективності прийняття управлінських рішень в досліджуваній державній установі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦННKK, 2018. 40 с.
2. Акімов, О.О., 2018. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, [online] 2 (20), с.1-14. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/14.pdf) (дата звернення: 25.08.2023)
3. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державноуправлінських рішень: моделі та критерії. 2021. № 9. URL: [http://www. dy.nauk a.c om.ua/?op=1&z=2201](http://www.dy.nauk.a.c om.ua/?op=1&z=2201) (дата звернення: 25.10.2023)
4. Березюк Т. П. Мотиваційний аспект розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів в умовах вищого навчального закладу освіти. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. Заставнюк Л Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, № 45. 57–60.
5. Воткінсон М. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 608 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія: О.А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2019. 528 с.
7. Галинська А.В. Гойдик О.В. Особливості прийняття управлінських рішень у непередбачених умовах. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах*: Матеріали ХІХ Міжнарод. наук.- практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2023. С. 87-88.
8. Гендерна політика в системі публічного управління України / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018. 125 с

9. Гойдик О.В. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 30-31

URL:<http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>

10. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для самостійної роботи студентів. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 97 с.

11. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Практикум Івано-Франківськ:ІФНТУНГ, 2019. 55 с.

12. Кузнецова І.О., Сокуренько І.А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Вип. 1 (69). С. 179-188. URL: <http://oaji.net/pdf.html?n=2019/2849-1576243368.pdf> (дата звернення: 25.08.2023)

13. Лисенко В.В., Кондратюк Н.В. Пронська В.В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 32. с. 149-154. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf (дата звернення: 27.09.2023)

14. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / О. З. Апостолюк, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]; за ред. М. М. Шкільняка, Д. Павліщи, А. М. Турила. Тернопіль: УКрок, 2022. 610 с.

15. Мартін Р., Ріел Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат, 2019. 248 с.

16. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 29. Ч. 1. с. 156-163. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1644/6565656762> (дата звернення: 25.08.2023)

17. Овдіюк О.М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка: електронний журнал. 2019. Вип. 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.34.9> (дата звернення: 20.10.2023).

18. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.

19. Офіційний сайт Тростянецької громади URL: <https://invest.trostanets-miskrada.gov.ua/category/about-hromada/> (дата звернення: 20.10.2023)

20. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид. переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

21. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 68-72.

22. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110

23. Шульженко І. В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. Вип. 4. С. 233-239. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2459/1/>

24. Hryvkivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.

25. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.

26. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment.

Journal of Environmental Management and Tourism. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.

27. Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph: in 3 Vol. / ed. M. Bezpartochnyi. – Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.

28. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224. URL:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503>

(дата

звернення: 20.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.4 - Основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради м. Тростянець

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Бюджетні асигнування	32466,4	99,37	50188,4	99,19	67229,3	91,29	34762,9	207,1
Доходи від продажу активів	0,1	0,00	2,30	0,00	40,4	0,05	40,3	40400,0
Інші доходи від обмінних операцій	0,2	0,00	0,2	0,00	0,2	0,00	0	100,0
Усього доходів від обмінних операцій	32466,7	99,37	50190,9	99,20	67269,9	91,35	34803,2	207,2
Трансферти	-	-	120,0	0,24	1225,0	1,66	1225	-
Інші доходи від необмінних операцій	206,8	0,63	286,9	0,57	5145,0	6,99	4938,2	2487,9
Усього доходів від необмінних операцій	206,8	0,63	406,9	0,80	6370,0	8,65	6163,2	3080,3
Усього доходів	32673,5	100,0	50597,8	100,0	73639,9	100,0	40966,4	225,4
Витрати на виконання бюджетних програм	29000,5	91,53	48276,9	95,32	61962,1	88,72	32961,6	213,7
Інші витрати за обмінними операціями	156,5	0,49	43,1	0,09	231,3	0,33	74,8	147,8
Усього витрат за обмінними операціями	29157,0	92,03	48320,0	95,40	62193,4	89,05	33036,4	213,3
Трансферти	-	0,00	120	0,24	1225	1,75	1225	-
Інші витрати за необмінними операціями	2526,2	7,97	2209,4	4,36	6424,7	9,20	3898,5	254,3
Усього витрат за необмінними операціями	2526,2	7,97	2329,4	4,60	7649,7	10,95	5123,5	302,8
Усього витрат	31683,2	100,0	50649,4	100,0	69843,1	100,0	38159,9	220,4
Профіцит/дефіцит за звітний період	990,3	-	-51,6	-	3796,8	-	2806,5	283,4

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 – дс «Звіт про фінансові результати»

Додаток Б



Рисунок Б.1 – Організаційна структура Тростянецької міської ради

Джерело: побудовано автором

Додаток В

АНКЕТА

оцінки якості організації контролю процесу прийняття управлінських рішень

3. Оцінити вагомість етапів підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень за шкалою від 1 до 3 (ранги не можуть повторюватися). Найвагомішому етапу присвоюється більший ранг, що дорівнює трьом.

Етап	Ранг
1. Підготовка управлінського рішення (L_1)	
2. Розробка і прийняття управлінського рішення (L_2)	
3 Реалізація управлінського рішення (L_3)	

2. Дати оцінку та присвоїти ранг підгрупам.

Оцінка має ціле значення від 1 до 5, 5- відмінно, 1 – дуже погано.

Ранги в підгрупі не можуть повторюватися, чим вище ранг, тим вагоміша підгрупа. В першій підгрупі максимальний ранг дорівнює 4, в другій підгрупі – 2, в третій підгрупі – 5.

Підгрупа	Ранг	Якість
1. Підготовка управлінського рішення.	X	X
1.1 Контроль дотримання параметрів якісних характеристик вхідної інформації (внутрішньої і зовнішньої).		
1.2 Контроль мінімального рівня дотримання вимог щодо професійних навичок і компетенцій виконавців УР.		
1.3 Контроль змісту організаційно-розпорядчої документації про качан підготовки УР.		
1.4 Визначення бажаного результату контролю.		
2. Розробка і прийняття управлінського рішення (P_2)	X	X
2.1 Контроль дотримання критеріїв розробки і прийняття УР (відповідність діючому законодавству, внутрішнім положенням, нормативам).		
2.2 Змістовний контроль регламентних документів щодо прийняття і реалізації УР.		
3. Реалізація управлінського рішення (P_3)	X	X
3.1 Контроль своєчасності та повноти доведення виконавцям УР їх прав, відповідальності і повноважень.		
3.2 Контроль повноти забезпеченості виконавців необхідними ресурсами, ефективність їх використання.		
3.3 Вимір та фіксація результатів контролю. Встановлення масштабів відхилень та оцінка їх ступеню впливу на результат діяльності.		
3.4 Контроль своєчасності розробки і виконання коригуючих дій.		
3.5 Реалізація результатів контролю. Формування вихідної контрольної інформації.		

Дякуємо за увагу!

Додаток Г

Індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця
Тростянецької міської ради

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними та/або короткостроковими програмами стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями / теми професійного навчання
Професійні знання	Підготовка за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»	Публічне управління та адміністрування
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сертифікатною) програмою	Управління публічними фінансами ²
Професійні знання	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Європейська інтеграція ²
Лідерство	Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою	Лідерство ²
Знання законодавства	Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроковою програмою	Публічні закупівлі ³
Комунікація та взаємодія	Стажування	Робота з відвідувачами, отримувачами послуг ЦНАП ³
Робота з інформацією	Самоосвіта	Аналіз даних ³

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Порівняльна таблиця різних видів підвищення кваліфікації для працівників Управління Держпраці в Тернопільській області

Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації: лекції, семінари
1	2	3
Мета	Посилення інституційної спроможності окремого центрального органу виконавчої влади і підвищення результативності, ефективності та якості його діяльності; розвиток і мотивація персоналу, підвищення його професійних компетенцій	Фахове вдосконалення та оновлення знань і набуття вмінь, навичок державних службовців, які займають відповідні посади
Розміщення учасників	Півколо без столів / парт	За партами / столами
Тривалість	3-5 днів	5-10 днів
Кількість учасників	Обмежена, максимально 18 осіб	Обмежена лише наявною кількістю посадкових місць
Мотивація	Залежить від очікувань слухачів	
Роль викладача/тренера	Моделювання ситуацій для набуття/оновлення знань та відпрацювання навичок	Передавання знань, розгляд практичних ситуацій
Керованість	Середня	Висока
Суб'єкт впливу	Працівник Управління Держпраці	
Об'єкт впливу	Компетенції / здібності, психологічні якості	Знання, навички
Спрямованість	Системний погляд на ситуацію, переоцінка наявного досвіду, особистісний розвиток	Особистісний розвиток
Очікування слухачів	Удосконалення службової діяльності; підвищення кваліфікації («мені це необхідно»)	Позитивна оцінка за диференційований залік; підвищення кваліфікації (вимоги нормативних актів)
Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації: лекції, семінари

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
Індивідуальний підхід	100 %	Можливий, проте лише до окремих слухачів
Можливість використання активних форм проведення занять	100 %	Залежить від кількості учасників, як правило, невисока
Способи впливу	Нестандартні: майстер-класи, навчання, діючи (виконуючи), створюючи	Стандартні: лекції, практичні, семінарські заняття (як правило: «слухаю, запам'ятовую»)»
Забезпечення роздатковим матеріалом	100 %	Можливо 100 %, але висока затратність
Спільна /групова діяльність	Є основним методом	Лише під час ділових ігор
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	Значні	Незначні

Додаток Ж

Технологічний процес роботи з інформацією начальника відділу доходів
Тростянецької міської ради

Укрупнені операції	Питома вага відповідей управлінського персоналу щодо середніх витрат робочого часу на виконання робіт, %							
	0,5 год.	1,0 год.	1,5 год.	2,0 год.	3,0 год.	4,0 год.	5,0 год.	більше 5,0 год.
Проведення нарад	28,1	45,8	26,1	-	-	-	-	-
Безпосереднє перебування (консультування підлеглих, дослідження їх роботи) у відділі	-	-	-	16,1	27,7	31,2	14,2	10,8
Робота з інформацією	-	-	45,3	40,1	24,6	-	-	-
Ділові зустрічі та переговори	-	41,3	30,2	14,2	7,4	6,7	-	-
Прийом відвідувачів з ділових та особистих питань	-	60,1	37,2	2,7	-	-	-	-
Виїзд за межі установи для вирішення питань	-	10,2	30,1	42,3	15,5	2	-	-
Підвищення кваліфікації, ознайомлення з новими методами управління та новими законодавчими змінами	64,7	20,1	15,2	-	-	-	-	-