

Коваль Я. С.

к.н. держ.упр., доцент, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Yana Koval

PhD (Public administration), associate professor, associate professor of financial and economic security management department, «KROK» University,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

WAYS OF IMPROVING ORGANIZATIONAL AND INFORMATION SUPPORT OF QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION MAKING

Анотація. В сучасних умовах трансформації державного управління, відповідно до системних змін в усіх галузях суспільного, економічного буття особливої ваги набуває якість керівних, управлінських процесів в органах державної влади в реалізації стратегій розвитку у досягненні цілей результативності управлінських рішень. Основною тенденцією змін управління в державних інституціях в європейських країнах стало перенесення управлінських методів і технологій з комерційної сфери в державну. Підходи та технології управління, відпрацьовані в комерційних фірмах впроваджуються в практику управління державних організацій: менеджмент участі приходить на зміну авторитарному управлінню, а монополія з надання послуг змінюється змаганням, конкуренцією з надання послуг, механізм бюрократії перетворюється на механізм ринку. Формою існування динамічної системи таких відносин — є процес прийняття управлінських рішень в органах державної влади. Він являється узагальненим інтегрованим процесом, який фактично складається з численних процесів державного управління, що конкретизуються на циклах управління через визначення певних суб'єктів та об'єктів управління. Вивчення узагальненого процесу дозволяє правильно оцінити проблемні ситуації становлення та розвитку державного управління в країні, оскільки відповідно до закономірності цілісності системи — вона має інтегративні якості, не властиві окремим компонентам. Разом із тим, перехід управління в державних органах від традиційної бюрократичної моделі до нової моделі управління, орієнтованої на пошук ефективного вирішення проблем, характеризується більшою орієнтацією на цілі та місію, на відміну від орієнтації на правила і процедури.

У статті систематизовано шляхи удосконалення державно-управлінських рішень шляхом методу аналізу. Охарактеризовано об'єктивні чинники впливу на управлінські рішення. Виокремлено основні критерії інформатизації процесу формування управлінських рішень в органах державної влади. Встановлено головні джерела інформаційних ресурсів державної влади. Запропоновано механізм організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, організаційне забезпечення, державне управління, якість прийняття рішень, механізм організаційного та інформаційного забезпечення.

Annotation. In modern conditions of public administration transformation, in accordance with systemic changes in all spheres of social and economic life, the quality of managerial, managerial processes in public authorities in the implementation of development strategies in achieving the goals of effective management decisions. The main trend of changes in management in public institutions in European countries has been the transfer of management methods and technologies from the commercial to the state. Approaches and management technologies developed in commercial firms are implemented in the management of state organizations: participatory management replaces authoritarian management, and the monopoly on service is replaced by competition, competition for service, the mechanism of bureaucracy becomes a mechanism of the market. The form of existence of a dynamic system of such relations is the process of making managerial decisions in public authorities. It is a generalized integrated process, which in fact consists of numerous processes of public administration, which are specified in the cycles of government through the definition of certain subjects and objects of government. The study of the generalized process allows to correctly assess the problematic situations of formation and development of public administration in the country, because in accordance with the laws of the integrity of the system — it has integrative qualities that are not inherent in the individual components. At the same time, the transition of public administration from the traditional bureaucratic model to a new management model focused on finding effective solutions to problems is characterized by a greater focus on goals and mission, as opposed to a focus on rules and procedures.

The article systematizes the ways to improve public administration decisions by the method of analysis. Objective factors influencing management decisions are described. The main criteria for informatization of the process of forming management decisions in public authorities are highlighted. The main sources of information resources of the state power are established. The mechanism of organizational and informational quality assurance of state-administrative decisions is offered.

Keywords: information support, organizational support, public administration, quality of decision-making, mechanism of organizational and information support.

JEL: I18, J38, F52, H56, L51.

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень є вагомим елементом державного управління, адже його завдання полягає у тісному взаємозв'язку всіх функцій. Важливим для суспільства при цьому залишається державно-управлінські рішення. Управлінські рішення є першорядним видом функціонування будь-якого органу державної влади. Позитивний результат при цьому залежить від процесу їх формування. Динамічна швидкість розвитку зовнішнього світу вимагає від державних організацій постійного пошуку нових підходів формування управлінських рішень. На даний час для нашої країни актуальною є проблема розвитку формування управлінських рішень в органах державної влади.

Вагомим елементом державного управління є прийняття управлінських рішень в органах державної влади, що виступають головним елементом усіх інших функцій управління. Зміни, які відбуваються в українському суспільстві, вимагають покращення системи державного управління, адже, наявна модель управлінських рішень в органах державної влади цілком не відповідає

стратегічному курсу країни, який націлений на європейські стандарти. Саме тому надзвичайно актуальною та соціально важливою є проблема підвищення ефективності діяльності органів державної влади, якості наданих державою послуг та коректних управлінських рішень, що відповідатимуть сучасним вимогам суспільства.

Аналіз літературних джерел. На сьогоднішній день питання прийняття управлінських рішень на державному рівні знайшли відображення в працях відомих учених, політологів і практиків, зокрема: Г. Атаманчука, В. Бакуменка, І. Бутовської, Р. Бен, А. Воронкова, Н. Діденко, Н. Дончик, А. Ігнат'єва, Д. Кетл, В. Лобанов, В. Матвієнко, В. Мохов, Оуен Н., О. Руденко, А. Саханова, Г. Саймон, В. Тертички, Л. Тері, В. Токарев, Р. Фатхутдінов, О. Черниш, А. Халецька, Д. Юдінта ін.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень.

Викладення основних матеріалів дослідження. Вирішальним завданням управлінської діяльності країни є забезпечення здобутку поставленої мети, а змістом є дії щодо їх виконання. При цьому комп'ютерні технології збирання та обробки інформації та її організація є ключовим елементом при сучасному управлінні. Особливе значення в умовах економічного розвитку займає інформаційна та організаційна сфери.

Перш за все, формулювання шляхів удосконалення державно-управлінських рішень необхідно реалізовувати різними методами:

- початкова модель (постановка питань, цілей, задач та оцінок);
- модель середнього етапу (поєднання практики, технологій, досліджень і навчання у процесі вивчення питання);
- фінальна модель (усунення наслідків).

Варто враховувати при цьому позитивні або негативні фактори зовнішнього середовища, дій і потрібних умов на правильність прийняття та реалізації рішень. Втім, в Україні знов-таки приймаються управлінські рішення державного рівня, без урахування шляхів удосконалення державно-управлінських рішень. Таким рішенням бракує потрібної системності та обґрунтованості, що найбільш суттєво позначається при розробленні майбутньої політики та законотворчості. Причина ще полягає у браку достатніх ресурсів, недосконалості систематичності правління, непрофесійності частки управлінських кадрів, слабкому застосуванню здобутків новітньої науки управління. Підняття ефективності державного управління пов'язують з поліпшенням наявних і розробкою новітніх методів і процедур прийому й виконання управлінських рішень, використанням сучасних засобів їх підтримки [1].

Для чіткого розуміння механізму удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень потрібно розглянути запропонований механізм організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень (рис. 1).

Адже наша держава, в цих питаннях, не стоїть на місці, Національним агентством України з питань державної служби було підготовлено Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, ціллю якої стала реалізація державної політики щодо керівництва потенціалом

державних співробітників, модернізації інструментів, процедур і стандартів формування управлінських рішень органами державної влади.



Рис. 1. Механізм організаційного та інформаційного забезпечення якості прийняття державно-управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [3-6]

Важливим етапом змін є використання комплексного підходу до удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень в органах влади. Подібний підхід покладено в основу державної політики Великої Британії, Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США, Австралії, а тепер і України. Він включає в себе врахування знань, вмінь, досвіду, а також особистих відзнак державних службовців, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці [2]. Крім того, у Державній цільовій програмі прислухалися до рекомендацій експертів проекту Twinning «Допомога розвитку державної служби в Україні», яка була розроблена Канадським бюро міжнародної освіти щодо системи організаційного забезпечення формування управлінських рішень на державній службі.

На першому етапі має запрацювати механізм загальних стандартів кадрового управління щодо нормативно-правової реалізації професійної відповідності посад державно посадовців, які мають розумітися в цілях і завданнях органів влади і враховувати фактори складності та значний ступінь відповідальності, співвідносний обсяг необхідний для формулювання рішень.

Необхідно поліпшити розроблені критерії для формулювання щонайменших вимог до рівня фахової компетентності державного службовця на визначеній посаді, які забезпечать ефективну реалізацію посадових обов'язків. Це має стати причиною створення організаційно-правового макету здійснювання самоосвіти, яка є одним із видів підвищення кваліфікації державних службовців, у той самий час на сьогодні не має достатньої нормативної бази, ресурсів та механізму її реалізації.

Об'єктивні чинники впливу на управлінські рішення, пов'язані з певними труднощами забезпечення їх ефективності, є не єдиною проблемою, бувають так звані управлінські патології. Даний термін застосовано відомим ученим К. О. Ващенко [7] для помітки певного розряду феноменів, що стійко відтворюються та виявляються в різноманітних ступенях керівників. Наведемо такі феномени, які є найрозповсюдженішими або визначальними за впливом і негативними результатами. Поміж них такі:

- 1) зріст без розвитку як результат нездатності до змін, неприйняття передбачуваних нововведень або невміння їх реалізувати;
- 2) використання ресурсів держави у приватних, вигідних цілях;
- 3) привілей процедурам та особистим переконанням в справах над цілями (найгірший прояв бюрократії);
- 4) володарювання будови над функціонуваннями, що, приміром, виявляється при рішенні організаційних питань у створенні нових структур замість належних механізмів, хоч функціонування первинне щодо побудови;
- 5) прийом рішень-антонімів наприклад об'єднати-роз'єднати, централізувати-децентралізувати;
- 6) прийняття рішень відповідно до очікувань вищого керівництва або певних політичних сил (лобіювання у найгіршому його прояві);
- 7) не відповідність займаній посаді, інакше кажучи, неспроможність особистостей якісно реалізувати доручені їм завдання;
- 8) імітація раціонального розбору проблеми, за яким ховаються неправильні підходи та неточності в керуванні;
- 9) маніпуляція подіями, їх фільтрація залежно від становища та власних вимог й зацікавлень;
- 10) відсторонення працівників від ухвал та виконання рішень, утрата в їх роботі творчості;
- 11) ухвала рішення, задачі наперекір заведеному організаційному упорядкуванню без притягнення нижчих керівників, тобто часткове використання існуючого управлінського ресурсу;
- 12) низька нездійснених управлінських рішень внаслідок як незначної виконавчої дисципліни, так і прогалин в самих рішеннях;
- 13) зосередження уваги в діяльності керівників з підлеглими на оцінці прогалин, а не успіхів;

14) чинник почуттєвого впливу на рішення, небажання приймати особисті упущення.

Розгляд управлінських патологій позначає, що помітна їх кількість пов'язана з проблематикою етики, моралі адміністративної поведінки, елімінацію котрих, насамперед пов'язано з розвитком управлінської культури.

Подолання управлінських патологій варто досліджувати як визначальний запас покращання управлінської діяльності та дійового досягнення поставлених цілей, що допоможе значно удосконалити організаційне забезпечення формування управлінських рішень в органах державної влади.

Іншим важливим елементом є інформаційне забезпечення, адже формування управлінських рішень в органах державної влади полягає у передаванні самої інформації між системами державного управління, так і між громадою, певною мірою балансуючи між інтересами самої країни, так і бізнес-структур.

Метою запровадження новітніх інформаційних технологій є знищення наявних перешкод щодо забезпечення вільного та вчасного доступу громадян до всесвітніх інформаційних ресурсів, формування закономірності вживання інформаційних ресурсів у практиці, забезпечення крайньої довіри населення при формуванні управлінських рішень органів виконавчої влади [8].

Інформаційна складова державної влади має два основних джерела:

- зовнішнє (суспільство в процесі особистої життєдіяльності й розвитку);
- внутрішнє (систематичність органів державної влади в результаті виконання певних задач).

Тому в ході інформаційного забезпечення робота влади є основною для прийняття рішень в інформаційному напрямку шляхом формування необхідних умов для реалізації рішень інформаційного обслуговування й забезпечення взаємозв'язку держави та громадян.

Важливо особливу увагу приділити роз'ясненню проблем, які стосуються здійснюваних рішень, адже це має забезпечити гідне обслуговування громадян (на одному рівні та без відокремлення службового/соціального статусу). Варто більш прозоро відображати формування управлінських рішень державною владою в мережі Інтернет. Розгляд стану опрацювань, запровадження та використання інформаційних систем для органів державного управління в Україні продемонстрував, що за попередні роки в Україні виконана значна діяльність по вживанню інформаційних технологій.

Фактично у всіх органах державної влади в Україні забезпечується інформаційна допомога поточної діяльності на щаблі самостійних особистих комп'ютерів з набором справжніх програмних продуктів. Більшість органів виконавчої влади користуються локальними обчислювальними мережами [9].

Станом на сьогодні органи державної влади створюють і вдосконалюють веб-сайти, де вільно можна знайти нормативні папери та висвітлюються прийняті владою рішення. Деякі державні органи використовують у цифровому сегменті просторі елементи електронної взаємодії. Приміром, Інтернет приймальні, де громадянин, звернувшись із листом до такої приймальні, можуть одержати відповіді на власні питання. Формується ще необхідність створення механізму, котрий би дав перспективу органам влади за допомогою інформаційних технологій реквізувати, розглянути, упорядкувати вимоги жителі та прийняти на їх засаді легітимні рішення.

От таким чином вдасться забезпечити дійовий зворотний зв'язок між суспільством і владою. Органи влади зможуть одержати бачення про те, наскільки ефективно вони реалізують поставлені перед ними доручення та що їм потрібно трансформувати щоб здобути найкращих результатів. Отже, влада працюватиме як система прийняття рішень на основі багатоманітних плинів інформації. В разі якщо інформація, необхідна для прийняття якісних рішень і надання доброякісних послуг, повинно скоординувати всередині конструкції органів державної влади, то це збільшує не тільки тривалість, але й ціну надання послуг.

Якісна послуга передбачає безперешкодний доступ до потрібної інформації. Урядова влада зобов'язана зробити інформацію загальнодоступною для громадян у принагідний час і на комфортабельних для них умовах. Держава повинна схвалювати множинність ключів інформації, посеред котрих зобов'язані бути як повноправні партнери й органи державної влади всіх рівнів, і органи місцевого самоврядування, і приватний сектор економіки. Інакшими словами, вживання сучасних інформаційних технологій для інформаційного забезпечення діяльності органів державної влади зобов'язане забезпечити більш результативне використання урядових інформаційних ресурсів між і усередині органів державної влади й покращити положення справ з наданням інформації й послуг населенню [10].

Електронні методи зберігання й стрімкого доступу, сортування й передачі інформації при всеосяжному вживанні їх запасу дозволять перебудувати організаційну конструкцію органів державної влади за рахунок перегляду й перепроєктування практичних процесів, зменшення кількості стадій і підвищення ефективності роботи державних співробітників. На всіх щаблях державного управління модерні інформаційні технології можуть забезпечити зменшення витрат на практичну силу, прискорити реалізацію робочих операцій, збільшити точність при зберіганні й передачі даних.

В сучасному світі регулярна взаємодія між громадянами та органами влади працює ефективно, тому що перші в свою чергу знають, які послуги можуть отримати, загалом де про них можна запитати та одержати повну (вичерпну) інформацію. Для прикладу, в громадян не має впливу на формування та інспектування управлінських рішень органів державної влади, на забезпечення дотримання закону, котрий захищає права і свободи громадян. Даний момент не так від політичного становища країни, як від не достатній забезпеченості технічних можливостей і через недосконалість інформаційних технологій. У цей час без їх використання, неспромога налагодити продуктивну взаємодію між державними структурами, належно підняти ефективність і добротність формування управлінських рішень зокрема і в державі, зменшити ймовірність управлінської помилки [11].

Інформатизація процесів формування управлінських рішень органів державної влади вершиться на приземкуватору рівні і полягає в тому, що документи циркулюють в органах влади не на канцелярських носіях, а в електронному вигляді. Про запровадження сучасних інформаційних систем поки що не ведеться мова. Зацікавленість до нового, до освоєння неймовірних перспектив новітніх інформаційних технологій дуже високий, але превисокий і психологічний бар'єр щодо їхнього вживання, для елімінації якого єдиного бажання недостатньо [12].

Потрібно переосмислити звичні підходи та методи, опанувати уміння нових інформаційних технологій як системою знань і сукупністю прагматичних прийомів, методів і способів, що поглиблюють шанси виконавців формування управлінських рішень. Інформатизація процесу формування управлінських рішень в органах державної влади має відповідати таким критеріям:

- 1) короткий виклад — загальна кількість ознак під час оцінки рішень;
- 2) прозорість і доступність — введення інформаційної системності та забезпечення перспективи вищим владним особам;
- 3) якість — взаємодія між формальними ознаками та деталізованими, задля управлінських рішень;
- 4) ієрархія — підготовка та погоджування задумів рішень на різноманітних щаблях правління, має чинитися за належною сукупністю ознак. Що надає можливість щонайбільше охопити дані, що забезпечують тверде визначення, маршрути реалізації рішення та бойовий контроль за його реалізацією.

Варто, щоб на дійсності виконання проектів, що уможлиблюють інформатизацію, проходила поступово, не порушуючи нормальний темп діяльності державних службовців, не створюючи напружені моменти та психологічний тиск. Робітників усіх ступенів варто поступово готувати до інформатизації процесу формування управлінських рішень в органах державної влади.

Висновки. Таким чином, у ході дослідження було виявлено, що інформаційна політика повинна передбачати ряд умов для правильної організації управління інформаційними ресурсами, а саме: відповідне нормативно-правове забезпечення; виокремлення складу власності інформаційних ресурсів; створення необхідних ресурсів і механізмів для формування фінансово-економічних та організаційних складових.

Список використаних джерел

1. Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Рудницька Р. М. Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні : навчальний посібник / за наук. ред. М. Д. Лесечка. Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. 424 с.
2. Кальниш Ю. Г. Політична аналітика в державному управлінні : теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : НАДУ, 2006. 272 с.
3. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2010. Вип. 26(1). С. 59-63.
4. Білоус О. Г., Панченко І. Г. Менеджмент: конкурентноздатність і ефективність : навчальний посібник. Київ, 1992.
5. Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Рудницька Р. М. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. / упор. С. М. Задорожна. Чернівці : ЦППК, 2009, 23 с.
6. Бакуменко В. Д., Надолішний П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 256 с.
7. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.
8. Гайдаєнко О. М., Шевчук М. С. Управлінський аналіз: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2015 151 с.

9. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
10. Бакуменко В. Д., Губа О. П. Базові моделі дослідження проблем удосконалення діяльності керівника в органах державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2004. Вип. 2 (16). С. 163-171.
11. Карагодін О. В. Методологічні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. *Вісник ДонДУУ*. №2(69). 2014. С. 35-40.
12. Тейлор Р. Р. Прийняття рішення у державному секторі: підручник для працівників держустанов з прикладами практики. Felicity Press : Waine USA, 1997. 192 с.

References

1. Lesechko, M. D. Chemerys, A. O. and Rudnytska, R. M. (2003), *Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen u derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovriaduvanni* [Technology of managerial decision-making in public administration and local self-government], LRIDU UADU, Lviv, Ukraine, 424 p.
2. Kalnysh, Yu. H. (2006), *Politychna analityka v derzhavnomu upravlinni : teoretyko-metodolohichni zasady* [Political analytics in public administration: theoretical and methodological principles], NADU, Kyiv, Ukraine, 272 p.
3. Hasiuk, L. M. (2010), «Preparation, development, adoption and implementation of management decisions in a market economy», *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Vol. 26(1), pp. 59-63.
4. Bilous, O. H. and Panchenko, I. H. (1992), *Menedzhment: konkurentnozdatsnist i efektyvnist* [Management: competitiveness and efficiency], Kyiv, Ukraine.
5. Lesechko, M. D. Chemerys, A. O. and Rudnytska, R. M. (2009), *Tekhnolohiia pidgotovky ta pryiniattia upravlinskykh rishen* [Technology of preparation and acceptance of administrative decisions], TsPPK, Chernihiv, Ukraine, 23 p.
6. Bakumenko, V. D. and Nadolishnyi, P. I. (2003), *Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia* [Theoretical and organizational principles of public administration], Milenium, Kyiv, Ukraine, 256 p.
7. Kovbasiuk, Yu. V. Vashchenko, K. O. and Surmin, Yu. P. (2013), *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta yevropeiska intehtratsiia Ukrainy* [Modernization of public administration and European integration of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, 120 p.
8. Haidaienko, O. M. and Shevchuk, M. S. (2015), *Upravlinskyi analiz* [Management analysis], ONEU, Odessa, Ukraine, 151 p.
9. Pryimak, V. M. (2008), *Pryiniattia upravlinskykh rishen* [Making management decisions], Atika, Kyiv, Ukraine, 240 p.
10. Bakumenko, V. D. and Huba, O. P. (2004), «Basic models of research of problems of improvement of activity of the head in public authorities», *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 2 (16), pp. 163-171.
11. Karahodin, O. V. (2014), «Methodological approaches to building a mechanism for making and implementing public administration decisions», *Visnyk DonDUU*, Vol. 2(69), pp. 35-40.
12. Teilor, R. R. (1997), *Pryiniattia rishennia u derzhavnomu sektori* [Decision making in the public sector], Waine USA Felicity Press, p. 192.