

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Удосконалення механізму підготовки та прийняття управлінських рішень
в органах місцевого самоврядування»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,

освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студентки гр. ДСмз-01с/1

_____ *Калітасєва Г.І.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ *Калітасєва Г.І*

Науковий керівник:

_____ *к.держ.упр.Мотречко В.В.*

Суми 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Визначили поняття, сутність та зміст процесу реалізації управлінських рішень. Розглянули специфіку підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Проведено дослідження механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області. Визначено методи і технологією реалізації управлінських рішень в даній установі. Досліджений процес оцінки ефективності управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

Сформульовано основні фактори для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та розглянутий процес удосконалення контролю над реалізацією управлінських рішень у Головному управлінні ПФУ в Сумській області.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 42 найменування. Загальний обсяг дипломної роботи становить 41 стор., список використаних джерел – 5 сторінок.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка заходів щодо вдосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

Завдання:

- визначення теоретичних аспектів розробки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління;
- визначення поняття, сутності та зміст процесу реалізації управлінських рішень;
- розгляд специфіки підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- дослідження механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області;
- аналіз методів і технології реалізації управлінських рішень ;
- досліджений процесу оцінки ефективності управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області;
- пошук основних шляхів для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: організаційна та фінансово – економічна діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області.

Предмет дослідження: процес розробки та реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

Методи дослідження. Методологічну базу дипломної роботи становили методи аналізу, синтезу, метод порівняння та зіставлення, метод аналітико – статистичних підрахунків.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1 Поняття, сутність та процес реалізації управлінських рішень.....	10
1.2 Специфіка підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЯНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ КРАЇНИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	15
2.1 Аналітичне дослідження організаційно – економічної діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області.....	15
2.2 Методи та технологія реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.....	17
2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області.....	23
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	28
3.1 Основні фактори для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.....	28
3.2 Удосконалення контролю над реалізацією управлінських рішень у Головному управлінні ПФУ в Сумській області.....	31
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПФУ – Пенсійний фонд України ;

ВСТУП

Становлення місцевого самоврядування України у нинішній час стає однією з пріоритетних завдань управління. Розробка якісних управлінських рішень органів місцевого самоврядування, і навіть їх ефективна реалізація – це основа стабільності та успішного розвитку муніципальних утворень.

Саме тому проблема підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування набуває першочергового значення.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що реалізація управлінських рішень складається з дії виконання рішень, визначення результатів і наслідків, оцінки та аналізу результатів і обов'язково зворотного зв'язку.

Значення зворотний зв'язок визначається тим, що у кінцевому випадку саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати та надає сенс функціонування керуючої системи.

Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним та тривалим етапом процесу прийняття рішення. Ефективність управлінського рішення залежить як від його абсолютної правильності, так і від того, щоб управлінське рішення було реалізовано послідовно та вчасно. В такому випадку управлінські рішення досягнуть поставленої мети.

Отже, ефективність рішення залежить не тільки від його якості, а й від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі виражається думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. Потенційно менш ефективне рішення, зрештою, може виявитися більш ефективним при істотній перевазі на рівні реалізації. Тому дуже важливо оцінити заздалегідь реалізованість цілей та цільових показників управлінського рішення.

При оцінці реалізованості повинні бути взяті до уваги всі суттєві фактори

зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства, установи чи організації із позицій системного підходу. Зазначимо, що в практиці управління не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни (за деякими даними їхня питома вага від загального числа прийнятих рішень, становить близько 30%). Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників свідчать, що таких рішень і практиці існує щонайменше 25%.

Об'єктом дослідження для написання дипломної роботи за обраною темою постала організаційна та фінансово – економічна діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області.

Предметом дослідження – процес розробки та реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

Мета дослідження полягає у розробці заходів щодо вдосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначення теоретичних аспектів розробки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління;
- визначення поняття, сутності та зміст процесу реалізації управлінських рішень;
- розгляд специфіки підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- дослідження механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області;
- аналіз методів і технології реалізації управлінських рішень ;
- досліджений процесу оцінки ефективності управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області;

- пошук основних шляхів для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Методологічну базу дипломної роботи становили методи аналізу, синтезу, метод порівняння та зіставлення, метод аналітико – статистичних підрахунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття, сутність та процес реалізації управлінських рішень

Розробка управлінських рішень є важливим процесом в системі публічного управління.

Поняття «управлінське рішення» визначається як явище та як процес. Управлінське рішення має кілька визначень. Так українською соціологічною енциклопедією подається визначення управлінського рішення як «формально зафіксованого проекту будь-якої зміни в організації, у здійсненні якого, крім суб'єкта рішення, беруть участь і інші члени організації. Таке рішення є елементом відносин керівництво – підпорядкування, тобто приймається «за інших» і постає як фактор влади в організації. Прийняття такого рішення означає визначення потреби та мети передбачуваних змін, і навіть включення їх у систему організаційних відносин; здійснення управлінського рішення передбачає наявність у ньому плану, а далі і самої діяльності з досягнення мети». [3, с.117]

Лазарєв О.М. трактує поняття управлінського рішення як «творчу, вольову дію суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її функціонування, що полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу з вирішення проблеми чи зміни цілі». [1, с.94]

У підручнику Михайлової Л.І. наводиться таке поняття управлінського рішення: «Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту». [2,с.125]

Рішення називається управлінським, якщо воно розробляється і

реалізується для соціальної системи та спрямоване на:

- стратегічне планування;
- управління діяльністю;
- управління людськими ресурсами (продуктивність, активізація знань, умінь, навичок);
- управління виробничою та обслуговуючою діяльністю;
- формування системи управління (методологія, механізм);
- управлінське консультування;
- управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

Керівник повинен бути знайомий з різними типами рішень, для того, щоб правильно приймати управлінські рішення та реалізовувати їх у життя не завдаючи шкоди організації.

Існують різні способи класифікації управлінських рішень, але найбільша увага приділяється факторам змісту рішення, тобто, чи воно є важливим чи ні, складним чи повсякденним; частоті прийняття рішення, чи є спеціальним рішенням або періодичним; кінцевому результату розв'язання.

1.2 Специфіка підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Під якістю управлінських рішень розуміють ступінь відповідності параметрів обраного рішення певній системі показників, що задовольняють його розробників, споживачів і забезпечують можливість ефективної реалізації. До необхідних характеристик якості управлінських рішень органів місцевого самоврядування відносять:

- наукову обґрунтованість;
- своєчасність;

- несуперечність;
- адаптивність та реальність.

Іншими словами, це перелік вимог до якості рішень. Крім набору цих характеристик у кожному управлінському рішенні повинні мати місце певні елементи суб'єктивності, оскільки практично при прийнятті рішень стикаються безліч інтересів, бажань, намірів. Ступінь суб'єктивності залежить від знань, здібностей особи, яка приймає рішення, від його поінформованості.

Одночасно в основу управлінських рішень закладаються і об'єктивні положення, які повинен враховувати кожен керівник. Ступінь їх використання залежить від уміння виходити з об'єктивних позицій та розробляти рішення з урахуванням наукових засад управління.

Об'єктивними економічними умовами розробки грамотних управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є:

- знання реальних тенденцій розвитку керованого об'єкта;
- володіння методами позитивного використання тенденцій, що складаються для діяльності системи;
- орієнтація у спільних цілях розвитку економіки країни загалом та муніципальних утворень зокрема;
- визначення завдань, що витікають з цих цілей, для керованого об'єкта;
- чітке уявлення про стан об'єкта, зовнішнього середовища (найближчого оточення), тенденції їх розвитку;
- володіння набором методів переведення керованого об'єкта з фактичного стану в бажаний та надання йому необхідних напрямків розвитку;
- вміння своєчасно реагувати на обстановку, що змінюється, і нові завдання, що висуваються ринком, економічною політикою регіону, муніципальними утвореннями, а також держави загалом.

Існує безліч факторів, що впливають на рівень якості управлінських рішень. Основними з них є:

- ступінь поінформованості особи, яка приймає рішення (ОПР).

Цей фактор у органах місцевого самоврядування відіграє значну роль у розробці та прийнятті якісного рішення. Наявність недостатнього обсягу інформації та її недостовірність можуть призвести до цієї катастрофи. Обсяг інформації та ступінь її достовірності залежить від рівня інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування. Крім цього, поінформованість службовців залежить від рівня їхньої кваліфікації, оскільки лише грамотний працівник знає, яка інформація потрібна. Отже, ступінь інформованості муніципального службовця, який приймає рішення, залежить від рівня інформаційного забезпечення органу та від рівня підготовки працівника, а це, своєю чергою, впливає на якість управлінських рішень;

- компетентність та досвід роботи особи, яка приймає рішення.

Виробити науково обґрунтоване, своєчасне, адаптивне, реальне та несуперечливе рішення здатний тільки той муніципальний службовець, який має необхідний обсяг знань, досвіду, має відповідну освіту та кваліфікацію. Таким чином, компетентність муніципального службовця залежить від рівня його кваліфікації та ступеня підготовки;

- рівень колегіальності у процесі розробки рішення.

У органах державного управління досягається певний рівень колегіальності рішень та організації управління. Ієрархічна структура управління дозволяє адміністрації міста здійснювати свої функції та здійснювати необхідний контроль, а також реагувати на всілякі зміни середовища (ситуації), аналізуючи інформацію, що надходить з каналів зворотного зв'язку, тобто від населення.

Отже, для підвищення якості управлінських рішень необхідний певний рівень колегіальності в процесі розробки рішення, що забезпечується добре налагодженим зв'язком із населенням даного муніципального утворення та участю мешканців у розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування;

- характер та ступінь відповідальності ОПР за результати рішення.

Діяльність у рамках існуючих правових та громадських норм, загальнодержавного законодавства є необхідною умовою діяльності будь-якої організації взагалі, тим паче адміністрації як апарату управління муніципальним утворенням.

Кваліфіковані муніципальні службовці в межах своєї свободи, компетенції та повноважень повинні використовувати всі наявні можливості та ресурси для досягнення максимального рівня добробуту населення, соціально-економічного розвитку муніципальної освіти, розробляти ефективні програми з протистояння та виходу з кризи із залученням відповідних фахівців, використанням бюджетних коштів. Відповідальність державного службовця залежить від рівня його кваліфікації, оскільки лише підготовлений, навчений службовець здатний брати на себе відповідальність. Низький рівень відповідальності особи, яка приймає рішення, може спричинити відсутність необхідного рівня якості управлінських рішень. До управління в ідеалі можна допускати лише людей, які мають високі моральні принципи. Від співвідношення вимог і ціннісних орієнтацій керівника органів місцевого самоврядування великою мірою залежить реальна соціальна спрямованість рішень, тобто на муніципальну службу до органів місцевого самоврядування необхідно приймати працівників з високими моральними принципами та орієнтирами, там не повинно бути співробітників, які не володіють такими якостями. Отже, відповідальність працівників органів місцевого самоврядування багато в чому залежить від рівня їхньої кваліфікації.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЯНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ КРАЇНИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Аналітичне дослідження організаційно – економічної діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області

Головне управління Пенсійного фонду України в Сумській області є основним територіальним органом Пенсійного фонду України, яке розташоване за адресою : м. Суми, вул. Пушкіна, 1

Пенсійний фонд України (далі – ПФУ) являється основним органом виконавчої влади, який є підконтрольним Кабінету Міністрів України та Міністру соціальної політики.

Основною метою діяльності ПФУ є реалізація політики держави у сфері пенсійного забезпечення обліку населення країна щодо організації та обліку осіб, до яких застосовується процедура загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Головними завданнями ПФУ є виконання державної політики у сфері пенсійного забезпечення

Основні напрямки діяльності ПФУ:

- здійснює управління та координацію системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування;
- аналізує стан справ у системи загальнообов'язкового державного пенсійного забезпечення та страхування;
- створює та веде реєстр застрахованих осіб;
- проводить контроль територіальних органів щодо організації роботи з пенсійного забезпечення населення згідно чинного законодавства;

- організовує виплату фінансових ресурсів застрахованим особам.

Керівництво ПФУ в Сумській області представлене наступним чином:

Посаду начальника головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області обіймає Зленко Тетяна Володимирівна

Першим заступником є Савісько Олена Вікторівна.

Демченко Наталія Іванівна виконує обов'язки заступника начальника головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області.

Організаційну структуру управління Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області подано в Додатку 1.

Коротко розглянемо основні показники діяльності ПФУ в Сумській області. Протягом 9 місяців 2021 року ПФУ в Сумській області було сформовано підготовчих пенсійних справ:

- подано заяв на призначення пенсії – 10778, з них підготовлено завчасно – 9861.

Щодо питання оцифрування, то необхідно зазначити, що:

- оцифровано за 9 місяців 2021 року в порядку централізованої черги 60481 трудових книжок. В Сумській області оцифрується в день 450 трудові книжки;

- спочатку запровадження цифрового сервісу було оцифровано 108268 (37%) пенсійних справ, в області оцифрується 306 пенсійних справ.

- проведено 381 семінарів – навчань з роботодавцями.

Про стан ефективності діяльності ПФУ в Сумській області говорять наступні показники:

- було встановлено на 2337,3 тис. грн. порушень порядку виплат та зарахування пенсій;

- на 3956,9 тис. грн. зафіксовано помилок страхувальників у поданні даних про застрахованих осіб;

- на 193,2 тис. грн. виявлено невідповідності сум призначених пенсій;

- донараховано страхових внесків на суму 170,2 тис. грн.;

- середньомісячний фінансовий результат діяльності спеціаліста служби становить 15,0 тис. грн.

Щодо динаміки та чисельності застрахованих осіб, ПФУ в Сумській області, то статистика виглядає так:

- загальна кількість застрахованих осіб за I півріччя 2021 року становить 283 тис. осіб, з них :

найманих працівників – 213,6 тис. осіб;

за договором цивільно – правового характеру – 2,1 тис. осіб;

фізичні особи підприємці – 31,2 тис. осіб.

Структура дохідної частини ПФУ у Сумській області за 9 місяців 2021 року має наступний вигляд:

- платежі, що адмініструє ПФУ та частина соціального внеску – 4529,2 млн. грн;

- кошти державного бюджету- 3742,0 млн. грн.;

- перерозподіл коштів з пенсійного фонду – 1880,5 млн. грн.

2.2 Методи та технологія реалізації управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області

Управлінські рішення Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області реалізуються за допомогою динамічного та внутрішньо взаємопов'язаного процесу, який складається з функцій прийняття рішень, представлених на рис. 2.1.

Постановка управлінського завдання включає, по-перше, усвідомлення потреби у вирішенні та, по-друге, діагностику та аналіз ситуації [29, с. 85]. Прийняття рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в

Сумській області починається з постановки завдань, і цей конкретний цикл закінчується, коли виконано завдання, яке послужило початком цього циклу.

Після того як проблема привернула увагу керівництву Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області потрібно розібратися в специфіці ситуації. Етап процесу ухвалення рішення, на якому головні спеціалісти аналізують основні причинно-наслідкові зв'язки конкретної ситуації діагностикою, чи навіть оцінкою [14, з. 51].

Перегляд цілей

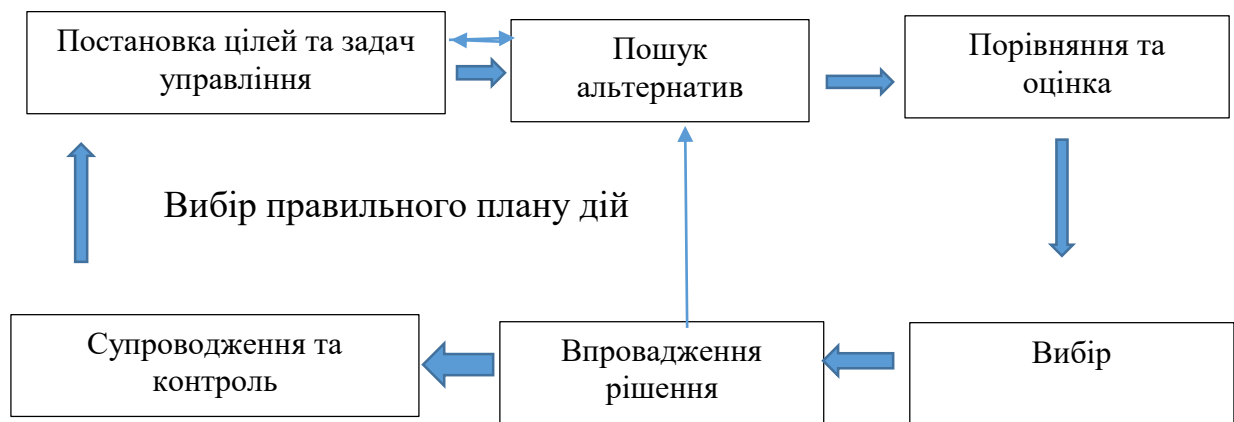


Рисунок 2.1 – Процес прийняття управлінського рішення у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області

Пошук альтернатив. Такий пошук полягає в дослідженні зовнішньої та внутрішнього середовища Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області з метою отримання необхідної інформації, яка в подальшому буде використана для розробки набору альтернативних рішень, які на даному етапі розробки та прийняття рішення можуть привести до виконання поставлених задач та намічених цілей.

Порівняння та оцінка наявних альтернатив. Здійснюється порівняння та оцінка наявних варіантів дій з використанням відповідних методів та критеріїв [31, с. 102].

Вибір. Спеціаліст, який приймає рішення, вибирає відповідну альтернативу з низки варіантів, тобто він ухвалює рішення. Найкращим варіантом є той, який дозволяє досягти результату, найбільшою ступеня, що відповідає цілям та цінностям організації при використанні найменшого обсягу ресурсів [26, с. 124].

На даний момент для прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області використовується метод експертних оцінок.

Розглянемо, яким чином у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області використовується метод експертних оцінок прийняття рішень. Головний критерій відбору експертів – це їх компетентність. Для її визначення застосовують методи самооцінки експертів та колективної оцінки авторитетності експертів.

Розглянемо приклад ухвалення рішення про розширення штату технічного персоналу. В якості експертів виступали керівник відділу кадрів Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області, керівник фінансового відділу, старший економіст, спеціаліст з управління персоналом, співробітники бухгалтерії. Розглянемо просту та зручну форму самооцінки – сукупний індекс, розрахований на підставі оцінки експертами своїх знань, досвіду та здібностей за ранговою шкалою з погляду «високий», «середній», «низький».

Перша позиція має числове значення 1, друга – 0,5, третя – 0. У разі сукупний індекс – коефіцієнт рівня компетентності експертів обчислюється за такою формулою:

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

k_2 – числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 – числове значення самооцінки здатність до прогнозу [19].

Коефіцієнт рівня компетентності експерта може змінюватись від 1 (повна компетентність) до 0 (повна некомпетентність)» [19].

Зазвичай до групи експертів прийнято включати тих, у кого індекс компетентності від 0,5 до 1. Первинні числові значення самооцінки отримаємо за допомогою запитань з табличної форми (табл.2.1).

Таблиця 2 – Рівень компетентності з питань розширення штату технічного персоналу Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області

	Критерій	Високий	Середній	Низький
		1	0,5	0
Експерт 1 (керівник відділу кадрів)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачати логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 2 (керівник фінансового відділу)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачати логіку подій (к3)	+	+	
Експерт 3 (головний економіст)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачати логіку подій (к3)	+		
Експерт 4 (спеціаліст з управління персонал)	Рівень теоретичного знання проблеми (к1) Практичний досвід (к2) Здатність передбачати логіку подій (к3)	+		+

Проведемо розрахунок за формулою 2.1:

$$K1 = 1 + 0,5 + 1/3 = 0,83 \quad (2.1)$$

Рівень компетентності експерта має значення вище за середній.

$$K2 = 1 + 1 + 0,5/3 = 0,83$$

Рівень компетентності експерта має значення вище за середній.

$$K3 = 1 + 1 + 1/3 = 1$$

Рівень компетентності експерта є високим.

$$K4 = 1+0,5+0/3 = 0,5$$

Рівень компетентності експерта є середнім.

$$K5 = 1+1+1/3 = 1$$

Рівень компетентності експерта є високим.

$$K6 = 1+0,5+0,5/3 = 0,67$$

Рівень компетентності експерта має значення вище за середній.

У таблиці 2.2 наведено оцінку розширення штату співробітників у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області експертами. Залежно від можливості того чи іншого прогнозу під час впровадження заходів експертам було запропоновано присвоїти тому чи іншому судженню бальну оцінку - від 0 до 5.

Таблиця 2.2 – Оцінка експертами заходу

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Середня оцінка
Підвищення ефективності роботи персоналу	2	3	5	1	2	3	2,6
Підвищення ефективності надання послуг	4	5	4	2	3	4	3,6
Підвищення якості праці технічного персоналу	5	4	1	3	5	5	3,8
Можливість більш чіткого розподілу завдань між працівниками технічного відділу	0	1	0	5	0	1	1,16
Відсутність позитивного результату управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	-

Як видно з представленої таблиці, експерти дійшли висновку, що

розширення штату технічного персоналу призведе до підвищення ефективності роботи персоналу. При цьому експерти відкинули варіант розвитку подій, за яких позитивний економічний ефект може бути зовсім відсутнім. Також експерти вважають значущим варіант розвитку подій, за яких відбудеться підвищення якості робіт технічного персоналу.

Розглянемо як у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області здійснюється вибір того чи іншого рішення за допомогою SWOT-аналізу. SWOT – метод аналізу у стратегічному плануванні, що полягає у розділенні факторів та явищ на чотири категорії: сильні сторони слабкі сторони, можливості та загрози. Перший етап SWOT-аналізу є перерахуванням сильних і слабких сторін Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області, а також загроз та можливостей для організації у її зовнішньому середовищі. Аналіз внутрішнього середовища визначає комплектність (якість) та якість ресурсів, наявних у розпорядженні організації за функціональними напрямками її діяльності.

Матриця SWOT-аналізу Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області наведена у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Низькі ціни	Велика кількість розрізних послуг, що надаються ПФУ
Контроль якості послуг, які надаються	Значна розрізненість у послугах та велика кількість сторонніх органів управління
Висока якість обслуговування	Висока якість обслуговування
Можливості	Можливості
Поява сучасної техніки та технологій	Не достатня кількість ресурсів оцифрування інформації
Розвиток Інтернет – технологій	Велика кількість фінансових витрат
Надійні постачальники сервісного обслуговування	Стрімка зміна законодавства
Розвиток новітніх та безпечних інформаційних програм	Велика «тінізація» здійснення пенсійних відрахувань

Мета аналізу полягає у розробці заходів для усунення внутрішніх впливів та обмежень. Внутрішній аналіз виявив сильні та слабкі сторони Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області, що дозволяє впливати на процес стратегічного планування керівника та персоналу.

2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області

Оцінка ефективності управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області досягається визначенням дії багатьох факторів технічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, що виявляються на різних стадіях процесу розробки та реалізації рішення. «Вважають, що основними з них є:

- компетентність та досвід роботи осіб, які приймають рішення;
- ступінь поінформованості осіб, які приймають рішення;
- рівень колегіальності у процесі розробки рішення;
- питома вага контрольованих рішень;
- ступінь безпосередньої участі керівників та спеціалістів, що розробляли рішення, у його реалізації;
- мотивація виконавців;
- характер та ступінь відповідальності керівників за результати рішення» [5, с. 76].

Методів оцінки ефективності прийняття рішень безліч, вони класифікуються за складністю виконання, за характером виконуваних робіт, за точністю одержуваних результатів, за обсягом витрат тощо [13, с. 90]

Розглянемо основні методи оцінки ефективності управлінських рішень:

1. Метод порівняння полягає у зіставленні планових показників із

фактичними величинами. Дозволяє виявити відхилення, їх причини та способи для усунення відхилень.

2. Індексний метод потрібен при оцінці складних явищ, які не можна розбити на елементи. Дозволяють оцінити динаміку процесів.

3. Балансовий метод полягає у порівнянні взаємопов'язаних показників. Дає можливість виявити вплив різних факторів на діяльність організації та знайти резерви.

4. Графічний метод застосовується у випадках, коли необхідна наочна ілюстрація діяльності фірми.

5. ФВА (функціонально-вартісний аналіз) полягає у системному підході до дослідження з метою підвищення віддачі (корисного ефекту) [22].

З-поміж відомих методів для оцінки економічної ефективності УР найчастіше використовуються такі:

- непрямий спосіб зіставлення різних варіантів;
- метод за кінцевими результатами;
- метод за безпосередніми результатами діяльності [16, с. 19].

Створена система контролю в Головному управлінні ПФУ в Сумській області забезпечує процес зворотного зв'язку між початковими планами та досягнутими показниками. У процесі контролю вирішуються такі питання:

1. Визначається рівень досягнення мети;
2. Аналізуються можливі причини відхилень;
3. Приймаються рішення про зміни у діяльності організації;
4. Оцінюється роль управлінського контролю у організації;
5. Аналізуються негативні та позитивні впливи контролю.

Досить ефективний контроль має обов'язково утримувати стратегічну спрямованість, бути своєчасним, орієнтованим на результати та простим. Ця остання умова важлива в сучасних умовах, якщо організація прагне будувати діяльність на принципі довіри до співробітників, що призводить до можливості

(або необхідності) скорочення контрольних функцій [23, с. 44].

Реалізація рішення в Головному управлінні ПФУ в Сумській області є найскладнішим, трудомістким та тривалим етапом процесу прийняття рішень. Разом з тим це і найслабша ланка у процесі управлінської діяльності, про що свідчать затягування термінів, що спостерігаються в практиці менеджменту здійснення та недостатня ефективність реалізованих рішень в Головному управлінні ПФУ в Сумській області.

Процес прийняття рішень у сучасних організаціях набуває дедалі більше колегіальний характер. У зв'язку з цим центр тяжіння в діяльності менеджера поступово переміщується зі сфери розробки рішення у сфері організації та контролю його виконання [36].

Для успішної реалізації прийнятих рішень Головне управління ПФУ в Сумській області повинен розробити механізм їх здійснення, основними завданнями якого є:

- розробка програми реалізації;
- керівництво реалізацією;
- контроль виконання;
- оцінка результатів.

Відповідальність за прийняте рішення – дуже важливий фактор управлінської діяльності, тому менеджер має оцінити можливу міру відповідальності у разі реалізації кожної з можливих альтернатив. Ефективність прийнятих рішень може бути засобом виміру ефективності керуючої системи. Основним критерієм ефективності управлінського рішення є співвідношення отриманого внаслідок його реалізації ефекту, вираженого показником ступеня досягнення мети, величині витрат на розробку та здійснення рішення»[14].

У 2019 році керівництвом Головного управління ПФУ в Сумській області було прийнято рішення переходити на електронний документообіг.

Кадровий документообіг Головного управління ПФУ повністю не

автоматизовано. Кількість вхідних та вихідних документів Головного управління ПФУ в Сумській області постійно змінюється. Це призводить до щорічної зміни обсягу документообігу відповідно. В таблиці 2.4 поданий обсяг документообігу по відділу з організацією роботи з клієнтами в Головному управлінні ПФУ в Сумській області

Таблиця 2.4 – Обсяг документообігу відділу з організацією роботи з клієнтами в Головному управлінні ПФУ в Сумській області

Документопотоки	Обсяг документообігу відділу з організацією роботи з клієнтами		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Вхідні	10992	10003	10027
Вихідні	11007	10058	10073

У таблиці представлені основні документопотоки Головного управління ПФУ в Сумській області та кількість документів у кожному потоці за останні три роки.

Таким чином, вихідний документопотік Головного управління ПФУ в Сумській області складається з документів, що створюються безпосередньо у Головному управлінні ПФУ в Сумській області та надсилаються за його межі. Вихідні документи створюються або у відповідь тим, які надійшли, або як ініціативні. Внутрішній документопотік у Головному управлінні ПФУ в Сумській області складають документи, що створюються та використовуються в самому апараті управління, не що виходять за його межі. Насамперед внутрішній потік забезпечує цілеспрямоване вирішення всіх управлінських рішень у межах організації.

Співвідношення всіх створених документів у відділі з організацією роботи з клієнтами Головного управління ПФУ в Сумській області подані у табл. 2.5.

Обсяг документопотоку, який постійно зростає та недосконалість організації кадрового діловодства призвело до значних втрат документів.

Таблиця 2.5 – Співвідношення документів, створених у відділі по організації роботи з клієнтами Головного управління ПФУ в Сумській області

Вид документу	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Організаційно - розпорядчі	112	132	154
Планові	154	167	172
Інформаційно - довідкові	174	179	193
Бухгалтерські	145	142	151
Звітно - статистичні	136	146	153

Паперовий документообіг поступово «відмирає» і на зміну йому приходять електронний документообіг, який повільно, але впевнено входить в життя кожної організації. Дедалі більше керівників організацій починають розуміти, що управління електронним документообігом допоможе не лише навести лад у документах, але й є сильним економічним фактором.

Електронний документообіг – це спосіб організації роботи з документами, коли основна маса їх оригіналів формується в електронному вигляді без використання паперових носіїв. Електронні документи з затвердженими формам є складовими всіх бухгалтерських програм, але для того, щоб електронний документ був юридично визнаний, він має бути підписаний електронним підписом. Якщо електронний документ пересилається контрагенту, він має бути відправлений з дотриманням порядку обміну електронними документами.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Основні фактори для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Як було зазначено в розділі 1.1 нашої дипломної роботи якість управлінських рішень органів місцевого самоврядування залежить в основному від рівня інформаційного забезпечення діяльності цього органу, кваліфікації та рівня підготовки муніципальних службовців, ступеня участі населення у створенні управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Отже, для забезпечення та підвищення якості управлінських рішень у муніципальному управлінні необхідно створення наступних основних умов:

- вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- підвищення кваліфікації державних службовців;
- активізація участі населення у розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Розглянемо ці умови більш детально.

Науково обґрунтовані, грамотні управлінські рішення, що приймаються органами місцевої влади та управління, мають визначальний вплив на поліпшення соціально-економічного становища муніципального утворення.

Вийти на якісно новий рівень прийняття рішень дозволяє організація та вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності управлінських структур. Інформаційне забезпечення є базою, на якій будується вся управлінська діяльність, та визначним фактором обґрунтованості прийнятого рішення, ефективності функціонування системи управління в цілому. Головна умова

прийнятих якісних рішень – вичерпна поінформованість [3, с.45].

Інформаційне забезпечення муніципального управління полягає у організації пошуку, збору, зберігання, обробки та передачі інформації з метою її використання для постановки та розв'язання завдань управління муніципальною освітою. Організація інформаційного забезпечення пов'язана з вирішенням наступних взаємозалежних завдань:

- визначення складу інформації, в т. ч. за цільовими та функціональними підсистемами;
- визначення джерел та споживачів інформації, регламентація зв'язків між ними;
- підготовка інформації про бажаний та фактичний стан системи та її елементів, визначення відхилень;
- формалізація подання інформації;
- вибір та обґрунтування носіїв інформації;
- розробка методів пошуку, збору, обробки, зберігання та оновлення інформації;
- вибір та обґрунтування технічних засобів інформаційного забезпечення;
- визначення періодичності циркуляції інформації та форм її подання;
- розробка класифікаторів, словників, інструкцій та інших засобів та методів технологічної регламентації інформаційного забезпечення

Отже, інформаційне забезпечення – поняття комплексне; при цьому Основним компонентом інформаційного забезпечення управління та розробки управлінських рішень є інформація.

Інформація виступає сполучною ланкою між об'єктом та суб'єктом управління, характеризує стан об'єкта управління у статичній та динамічній, та забезпечуючи підготовку керуючого впливу у вигляді управлінського рішення та характеристику результату його реалізації. Чим повніша та об'єктивніша інформація, тим якісніше прийняті управлінських рішень, і, як наслідок,

результат від реалізації прийнятих рішень.

Таким чином, інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування є одним із найнагальніших і водночас одним із найскладніших завдань. У зв'язку з цим необхідне комплексне вирішення питань інформаційного забезпечення.

Для координації розвитку інформаційного поля слід розробляти концепції розвитку всіх рівнях від державного до регіонального. Такий підхід є необхідною умовою для прийняття якісних управлінських рішень, ефективною реалізації органами місцевого самоврядування своїх повноважень та сталого розвитку державних утворень. Наступною умовою якості управлінських рішень органів місцевого самоврядування є підвищення рівня професіоналізму та кваліфікації державних службовців через систему підготовки кадрів муніципальної служби.

Ця система включає наступні напрямки:

- початкова підготовка осіб, які не мають відповідної освіти в галузі державного та муніципального управління;
- перепідготовка осіб з метою отримання необхідної кваліфікації, що відповідає посаді, або перепідготовка з метою отримання додаткової профільної освіти, необхідного для виконання посадовцем своїх повноважень;
- підвищення кваліфікації державних службовців.

Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється з метою:

- підвищення ефективності виконання державними службовцями посадових обов'язків та повноважень;
- створення умов для просування по службі кваліфікованих кадрів;
- підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування для досягнення цілей, що стоять перед ними, і вирішення проблем, що виникають.

Перепідготовка державних службовців здійснюється:

- при посадових переміщеннях (призначення на посаду в установі

іншої спеціалізації чи вищої групи посад);

- при включенні до складу резерву кадрів на посаду вищої групи посад;
- для осіб, вперше прийнятих на державну службу, протягом першого року роботи (якщо вони не мають базової професійної освіти з державного управління або раніше не перебували на державній службі).

Під підвищенням кваліфікації розуміється безперервне оновлення теоретичних та практичних знань державних службовців у зв'язку з необхідністю освоєння ними сучасних методів вирішення професійних, управлінських завдань та постійним підвищенням вимог до освітніх стандартів.

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється:

- для досягнення та підтримання ними рівня кваліфікації, достатнього для ефективного виконання посадових обов'язків;
- при посадових переміщеннях без зміни профілю основної діяльності;
- для осіб, вперше прийнятих на державну службу;
- при включенні до резерву кадрів на заміщення керівних посад державної служби;
- за рішенням атестаційної комісії [2, с.258].

3.2 Удосконалення контролю над реалізацією управлінських рішень у Головному управлінні ПФУ в Сумській області

У процесі управління керівники та спеціалісти приймають певні управлінські рішення, що впливають на внутрішню структуру організації та відносини з іншими учасниками над ринком.

Для покращення контролю над ефективністю прийняття та реалізації управлінських рішень Головному управлінню ПФУ в Сумській області рекомендується використання програми документообігу «Globus START».

Globus START – система електронного документообігу для державних підприємств та робочих груп. Повністю готова до встановлення та використання система встановлюється 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.

Globus START дає можливість долучитися будь якій організації долучитися до інтенсивного обміну документами з клієнтами чи іншими регуляторами ринку. Дозволяє уникнути втрат документів, забезпечити найшвидшу реакцію на запити, знизити витрати часу та знизити вплив «людського фактора».

Globus START включає такі функції:

- реєстрацію вхідних документів;
- розгляд, накладення резолюцій;
- багатостадійний розгляд;
- призначення виконавців;
- контроль виконання;
- підготовка документів за шаблонами;
- узгодження щодо маршрутів;
- автоматична нумерація;
- реєстрація вихідних документів;
- реєстрація внутрішніх документів;
- швидкий пошук та підбір за критеріями;
- підготовка відповідей на документи;
- довідники Контрагентів та ін.;
- налаштування нових типів документів;
- додавання необхідних полів у електронний документ;
- підстановка полів електронного документа у шаблон;

- автоматичне наповнення шаблонів;

Послуги з оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності інформаційного обміну, автоматизація кадрового діловодства суттєво зменшить витрати на підбір та облік персоналу. Це відбудеться за рахунок реєстрації в системі всіх подій, пов'язаних з рухом персоналу. Керівники підрозділів отримають безпосередній доступ до формуванню кадрового плану організації.

Можливість застосування юридично значущого електронного документообігу в існуючі інформаційні системи та бізнес-процеси замовників допомагає вивести роботу Головного управління ПФУ в Сумській області на якісно новий рівень.

Використання механізмів обміну документами в онлайн-режимі забезпечить для Головного управління ПФУ в Сумській області такі переваги:

- незалежність від географічного розташування;
- підвищення продуктивності праці фінансових та бухгалтерських служб;
- оптимізація витрат.

Також автоматизація дасть змогу Головному управлінню ПФУ в Сумській області миттєво розподіляти витрати за центрами фінансової відповідальності та бюджетними статтями, аналізувати виконання бюджетів підрозділів для прийняття оперативних рішень та оцінки ефективності їх роботи в онлайн-режимі [36].

Процеси автоматизації значно скорочують час обробки вхідних документів та спрощує їх облік, роблять весь процес від надходження вхідного документа до відправлення вихідного документа абсолютно прозорим та керованим [12].

Одна з ключових переваг автоматизації управлінських процесів в Головному управлінню ПФУ в Сумській області за допомогою електронної системи документообігу – поява повного контролю за виконанням всіх завдань та рішень, які приймалися в організації.

Окрім термінів розробки та погодження документів, керівництво може контролювати всі аспекти роботи своїх підлеглих:

- час їх роботи 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 Головного управління ПФУ в Сумській області, зробити складні процеси простими та прозорими, показати якість роботи всіх співробітників та дозволити оперативно впливати на все процеси.

ВИСНОВКИ

Формування деяких неефективних організаційних рішень, як правило, можна пояснити когнітивними спотвореннями. Керівникам сучасних організацій та структурних одиниць слід постійно піддавати сумніву справедливість своїх дій та установок.

Як було показано, необхідно виявляти приховані упередження та евристики, формувати конструктивну робочу атмосферу та намагатися розширювати базу для ухвалення рішень. Парадокс полягає в тому, що ефективність і принциповість більшості керівників визначаються їхньою здатністю усвідомити масштаби своєї необ'єктивності.

Найбільш ефективним способом підвищення ефективності управлінського рішення є збір інформації до прийняття. Прийняття управлінського рішення – це проміжний етап між безпосередньо рішенням та впливом, тобто. здійсненням цього рішення. Його ефективність оцінюється разом з ефективністю розробки рішення та його втілення у життя. Точна формула розрахунку ефективності управлінського рішення досить складна, у ній враховується більше шістдесят економічних показників. Рентабельність, продуктивність праці, окупність фінансових вкладень, співвідношення темпів зростання середньої зарплати та продуктивності праці, оборот коштів – ось найголовніші з них.

Оцінювати ефективність управлінських рішень можна як з погляду діяльності управлінського апарату організації загалом, так і з погляду окремого рішення. Основний критерій такої оцінки – співвідношення витрат на організаційно-технічні заходи, здійснені в результаті прийняття рішення, та отриманих результатів, тобто прибутку. Зрештою, метою будь-кого управлінського рішення є мінімізація витрат та збільшення доходів організації. У процесі управління менеджери приймають певні управлінські рішення, що

впливають на внутрішню структуру організації та відносини з іншими учасниками на ринку.

Багато неефективних управлінських рішень пов'язані з помилками, які здійснюють працівники управлінського апарату у процесі прийняття рішень. Керівники стикаються з певними ризиками, приймаючи те чи інше управлінське рішення. Водночас існують проблеми, пов'язані з непродуктивним використанням ресурсів, шахрайством, недоліком інформації, які потрібно вирішувати. Основна мета контролю – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед організацією при мінімізації ризиків.

В першому розділі нашої роботи ми розглянули теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Ми визначили поняття, сутність та зміст процесу реалізації управлінських рішень. Розглянули специфіку підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування.

Другий розділ містив дослідження механізму підготовки та прийняття управлінських рішень у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області. Ми провели аналітичне дослідження організаційно – економічної діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області та визначилися з методами і технологією реалізації управлінських рішень в даній установі. Також був досліджений процес оцінки ефективності управлінських рішень в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Сумській області.

В третьому розділі дипломної роботи були сформульовані основні фактори для підвищення якості управлінських рішень в органах місцевого самоврядування та розглянутий процес удосконалення контролю над реалізацією управлінських рішень у Головному управлінні ПФУ в Сумській області.

ДОДАТОК 1

Структура головного управління Пенсійного фонду України в Сумській області

