

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»  
на тему: «Комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади»

Здобувачки групи ПУЗ-01с Біліченко Руслани Сергіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ Руслана БІЛІЧЕНКО  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ,  
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»  
Здобувачки групи ПУз-01с Біліченко Руслани Сергіївни

1. Тема роботи «Комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади» затверджена наказом № 0563-VI від 21.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: проведення аналітичного дослідження комунікативних механізмів ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади та пошук шляхів їх удосконалення.
4. Об'єкт дослідження: комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області.
5. Предмет дослідження: організаційно-управлінські аспекти процесу ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі діючого законодавства України, методичних рекомендацій кафедри та нормативних документів СумДУ, даних Державної екологічної інспекції у Сумській області.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ РІШЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	20.05.2024 р.
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНСПЕКЦІЇ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ	25.05.2024 р.
III	ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	28.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студентка повинна розглянути теоретико–методичні основи дослідження поняття рішення в управлінській системі органів публічної влади, визначити чинники, що впливають на оптимальність та ефективність рішень.

У розділі 2 студентка повинна провести аналітичне дослідження процесу прийняття управлінських рішень на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції в Сумській області.

У розділі 3 студентка повинна розробити основні напрямки удосконалення комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 19.04.2024 року.

Керівник кваліфікаційної роботи асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ \_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержала Руслана БІЛЧЕНКО \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади» викладена на 58 сторінках, містить вступ, три розділи, список використаних джерел із 40 найменувань, 11 рисунків, 9 таблиць.

Управлінські рішення – це ключовий аспект успішної діяльності будь-якої організації, що визначає її здатність адаптуватися до мінливих умов і досягати поставлених цілей. Процес і механізм їх прийняття є досить складним та багатофакторним. Тому важливо дослідити механізми ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади та їх комунікативну складову.

Об'єктом дослідження є комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські аспекти процесу ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області..

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення аналітичного дослідження комунікативних механізмів ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади та пошук шляхів їх удосконалення.

Методами дослідження є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії публічного управління, метод аналогії та синтезу. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах адміністративного менеджменту, методиці та організації управління, теорії розвитку процесів адміністрування, соціальної мобільності, організаційної культури.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕННЯ, КЕРІВНИК, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ПУБЛІЧНА ВЛАДА, УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ РІШЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	10
1.1 Визначення оптимальних та ефективних рішень в управлінні.....	10
1.2 Зміст основних принципів оптимальних та ефективних рішень.....	11
1.3 Чинники, що впливають на оптимальність та ефективність рішень.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНСПЕКЦІЇ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	15
2.1 Організаційно – управлінська характеристика Державної екологічної інспекції у Сумській області.....	15
2.2 Моделювання управлінських рішень для досягнення екологічної ефективності організації.....	17
2.3 Характеристика управлінських рішень, які приймаються Державною екологічною інспекцією у Сумській області.....	27
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	32
3.1 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, її основні показники.....	32
3.2 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.....	36
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

## ВСТУП

Актуальність теми. Значимість ефективного прийняття управлінських рішень для підприємств та організацій важко переоцінити. Від якості прийнятих рішень безпосередньо залежить успішність організації, її здатність адаптуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються, підтримувати конкурентоспроможність, стимулювати інновації і забезпечувати стійке зростання. Ефективні рішення дозволяють організації оптимально використовувати свої ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибуток. Навпаки, помилки у прийнятті рішень можуть призвести до серйозних фінансових втрат, втрати репутації і навіть виходу з бізнесу. Управлінське рішення можна визначити як вибір між альтернативними варіантами дій, які вкладаються у досягнення цілей організації. Цей процес не тільки включає визначення найкращого курсу дій з безлічі можливих, але і вимагає врахування обмежень і передумов, які існують всередині і поза організацією. Управлінське рішення охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи оперативним управлінням, і може змінюватись від рутинних щоденних завдань до критично важливих стратегічних ініціатив.

Для успішного управління організацією необхідно не тільки вміти вибирати оптимальні рішення з наявних варіантів, але й постійно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, адаптуватися до змін та прогнозувати майбутні тенденції. У зв'язку з цим розуміння факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, стає ключовим елементом стратегічного управління та успішного розвитку організації.

Управлінські рішення – це ключовий аспект успішної діяльності будь-якої організації, що визначає її здатність адаптуватися до мінливих умов і досягати поставлених цілей. Важливо розуміти, що на процес прийняття цих рішень впливають різні чинники, як зовнішні, і внутрішні. Прийняття управлінських рішень в організації – це складний і багатоаспектний процес, що включає аналіз ситуації, оцінку альтернативних варіантів і вибір найбільш

відповідного рішення. На цей процес впливають багато факторів, включаючи як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності організації. Розуміння цих факторів є критично важливим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей.

Серед зарубіжних авторів, роботи яких присвячені дослідженню питання формування комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади можна виділити «Основи менеджменту» (М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі); «Передбачувана ірраціональність» (Д. Аріелі); «Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» (Б. Теркел); «Думати, як Стів Джобс» (Д. Сміт) та ін.

Вітчизняними авторами також видано багато робіт з цієї тематики, наприклад, «Менеджмент організацій» (М.В. Виноградський); «Концепція управління ефективним розвитком організації» (Д.О. Ляшов), «Система практичного навчання та інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу» (С. П. Гіренко); «Методичні підходи оцінки ефективності бізнес-процесів менеджменту організацій» (К.І. Посилаєва) та ін.

Об'єктом дослідження є комунікативні механізми ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські аспекти процесу ухвалення управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області..

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення аналітичного дослідження комунікативних механізмів ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади та пошук шляхів їх удосконалення.

Згідно визначеної мети було окреслено наступне коло завдань :

- провести теоретико – методичне дослідження поняття рішення в управлінській системі органів публічної влади;
- з'ясувати поняття оптимальних та ефективних рішень в управлінні;
- розглянути зміст основних принципів оптимальних та ефективних рішень;



- визначити чинники, що впливають на оптимальність та ефективність рішень;
- провести аналітичне дослідження процесу прийняття управлінських рішень на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції у Сумській області;
- розглянути процес моделювання управлінських рішень для досягнення екологічної ефективності організації;
- провести характеристику управлінських рішень, які приймаються Державною екологічною інспекцією у Сумській області;
- розглянути основні напрямки удосконалення комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади;
- визначити особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, її основні показники;
- провести оцінку ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Методи дослідження. Методами дослідження є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії публічного управління, метод аналогії та синтезу. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах адміністративного менеджменту, методиці та організації управління, теорії розвитку процесів адміністрування, соціальної мобільності, організаційної культури.

Новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади.

За результатами дослідження опубліковано тези:

Біліченко Р. С. Підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень у системі публічного управління. Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ РІШЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## 1.1 Визначення оптимальних та ефективних рішень в управлінні

Оптимальні та ефективні рішення в управлінні є основою успішного функціонування організацій та досягнення поставленої мети. Вони являють собою такі рішення, які найкраще відповідають завданням та потребам організації, забезпечують оптимальне використання ресурсів та досягнення максимальних результатів.

Оптимальне рішення в управлінні означає вибір найкращого варіанта дій із усіх можливих альтернатив. Воно ґрунтується на аналізі та оцінці різних факторів, таких як цілі організації, доступні ресурси, зовнішні умови та обмеження. Оптимальне рішення має бути найефективнішим і призводити до досягнення найкращих результатів (Подоляка, 2021).

Ефективне рішення в управлінні означає досягнення поставленої мети з найменшими витратами ресурсів. Воно ґрунтується на оптимальному використанні наявних ресурсів, таких як фінанси, трудові ресурси, матеріали та технології. Ефективне рішення має забезпечувати максимальну продуктивність та результативність діяльності організації.

Для визначення оптимальних та ефективних рішень в управлінні необхідно враховувати різні фактори. Важливими факторами є цілі та стратегії організації, потреби та очікування зацікавлених сторін, доступні ресурси, зовнішні умови та обмеження. Також необхідно провести аналіз та оцінку можливих альтернативних варіантів рішень, щоб вибрати найкращий варіант.

Для досягнення оптимальних та ефективних рішень в управлінні використовуються різні методи та інструменти. Наприклад, аналіз SWOT дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Матриця пріоритетів дозволяє визначити найважливіші завдання та цілі. Методи прогнозування та моделювання

допомагають оцінити можливі наслідки рішень (Постніков, 2018).

Застосування оптимальних та ефективних рішень в управлінні може призвести до значних успіхів організації. Наприклад, вони можуть сприяти поліпшенню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню якості продукції або послуг, зміцненню конкурентних позицій та задоволенню потреб клієнтів (Заруба, 2007).

## 1.2 Зміст основних принципів оптимальних та ефективних рішень

Напрацювання ефективних рішень в системі публічної влади відбувається шляхом їх розробки на основі дотримання певних принципів (рис. 1.1) (Левіна, 2021).

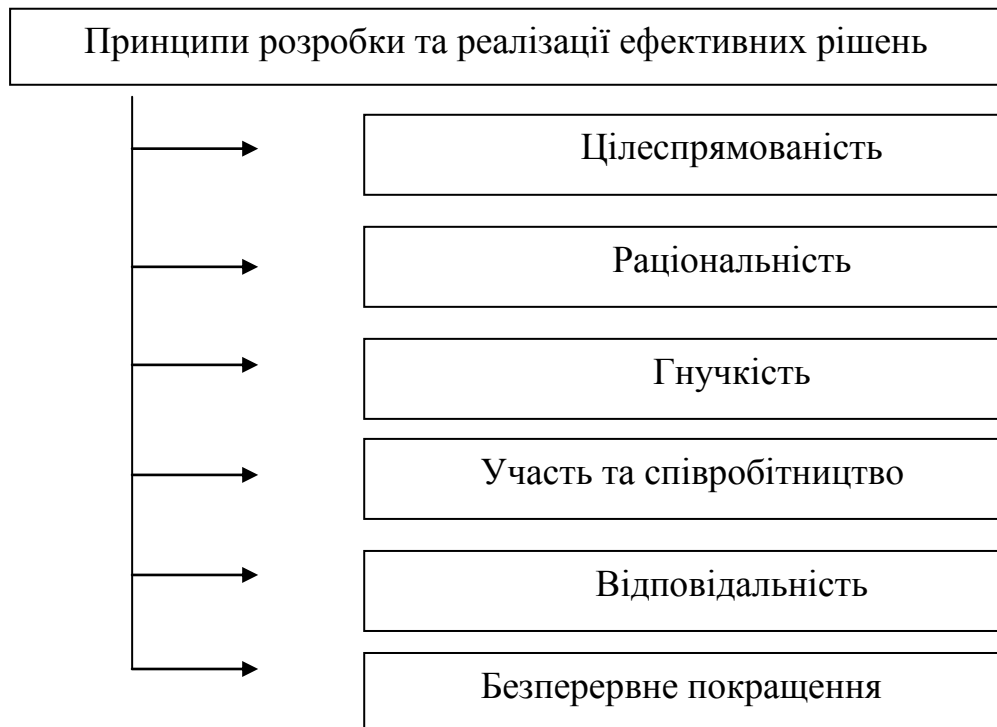


Рисунок 1.1 – Основні принципи розробки та реалізації ефективних рішень

**Цілеспрямованість.** Оптимальні та ефективні рішення мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей та завдань організації. Вони мають бути побудовані навколо стратегічних пріоритетів і враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін.

**Раціональність.** Рішення мають бути засновані на логічному та

аналітичному підході. Вони мають бути обґрунтовані фактами, даними та аргументами. Раціональність рішень допомагає мінімізувати ризики та помилки, а також підвищує ймовірність досягнення поставленої мети.

Гнучкість. Оптимальні та ефективні рішення мають бути гнучкими та адаптивними. Вони повинні враховувати зміни довкілля, вимоги клієнтів та внутрішні зміни в організації. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати відповідні коригування.

Участь та співробітництво. Прийняття оптимальних та ефективних рішень потребує участі та співпраці всіх зацікавлених сторін. Важливо створити команду, що включає різних експертів та представників різних рівнів та підрозділів організації. Участь та співробітництво сприяють обміну ідеями, досвідом та знаннями, а також підвищують рівень прийняття рішень.

Відповідальність. Оптимальні та ефективні рішення вимагають прийняття відповідальності за їх реалізацію та результати. Керівники та співробітники повинні бути готові нести відповідальність за свої дії та вживати заходів для досягнення поставленої мети. Відповідальність сприяє підвищенню якості рішень та їхньої успішної реалізації.

Безперервне покращення. Оптимальні та ефективні рішення повинні постійно покращуватися. Організація повинна прагнути постійного вдосконалення своїх процесів, методів і підходів. Безперервне покращення дозволяє досягати більш високих результатів та бути конкурентоспроможним на ринку (Гевко, 2018).

### **1.3 Чинники, що впливають на оптимальність та ефективність рішень**

Управлінські рішення є основою успішної діяльності будь-якої організації. Вплив чинників прийняття управлінські рішення на підсумкові результати діяльності може бути недооціненим. Розуміння цих факторів та застосування ефективних стратегій і технік для їх врахування та управління сприяє підвищенню якості прийняття рішень, оптимізації процесів та

досягненню цілей організації.

Структуру факторів, які впливають на оптимальність та ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень подано на рис. 1.2 (Дмитренко, 2021).

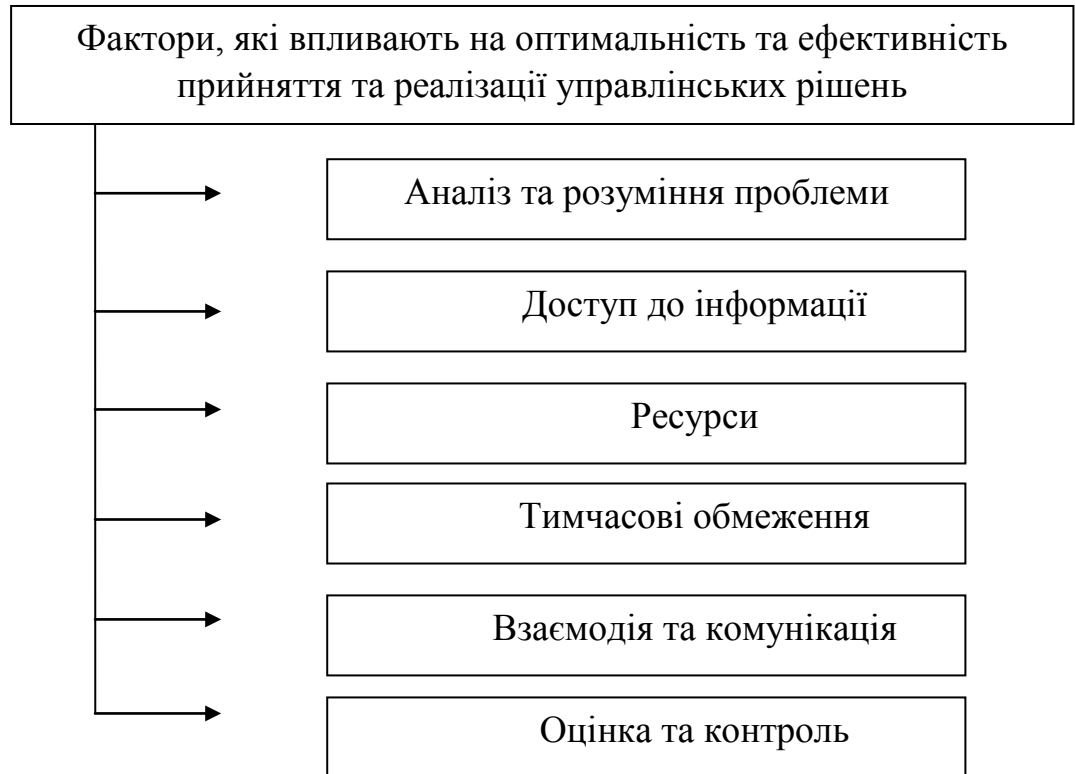


Рисунок 1.2 – Фактори, які впливають на оптимальність та ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень

Аналіз та розуміння проблеми. Першим і найважливішим фактором є аналіз та розуміння проблеми чи ситуації, яку необхідно вирішити. Чим більш глибоко та повно проаналізовано проблему, тим точніші та ефективніші рішення можуть бути прийняті. Необхідно враховувати всі фактори, пов'язані з проблемою, та оцінити їх вплив на вирішення.

Доступ до інформації. Для прийняття оптимальних та ефективних рішень необхідно мати доступ до достовірної та повної інформації. Нестача інформації або її неправильне тлумачення може призвести до прийняття неправильних рішень. Тому важливо забезпечити доступ до актуальних та достовірних даних, провести дослідження та аналіз, щоб приймати рішення на основі фактів та

аргументів.

**Ресурси.** Доступні ресурси, такі як фінанси, персонал, технології та матеріали, також впливають на оптимальність та ефективність рішень. Необхідно враховувати наявність та доступність ресурсів при прийнятті рішень, щоб вони були реалізовані та досяжні. Нестача ресурсів може призвести до неможливості реалізації рішення, а надлишок ресурсів може бути неефективним.

**Тимчасові обмеження.** Тимчасові обмеження також впливають на оптимальність та ефективність рішень. Деякі проблеми вимагають швидкого реагування та прийняття рішень у найкоротші терміни, тоді як інші проблеми можуть дозволити більш тривалий час для аналізу та прийняття рішень. Необхідно враховувати тимчасові обмеження та знаходити баланс між швидкістю прийняття рішень та їх якістю.

**Взаємодія та комунікація.** Взаємодія та комунікація між учасниками процесу прийняття рішень також впливають на їхню оптимальність та ефективність. Хороша комунікація дозволяє обмінюватися інформацією, ідеями та думками, враховувати різні точки зору та приймати колективні рішення. Нестача комунікації або конфлікти між учасниками можуть призвести до неправильних рішень або затягування процесу ухвалення рішень.

**Оцінка та контроль.** Оцінка та контроль є важливими факторами для оптимальності та ефективності рішень. Після ухвалення рішення необхідно оцінити його результати та ефективність. Якщо рішення не досягає поставленої мети або не є оптимальним, необхідно внести корективи та внести зміни. Контроль дозволяє відстежувати виконання рішення та вживати заходів для його успішної реалізації (Колпаков, 2019).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНСПЕКЦІЇ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 2.1 Організаційно – управлінська характеристика Державної екологічної інспекції у Сумській області

Державна екологічна інспекція у Сумській області знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Берестовська, 1 тел/факс 0542 - 77 10 15

Гаряча лінія Інспекції 0542 - 77 10 12.

Керівництво Державної екологічної інспекції у Сумській області здійснюється відповідно до структури:

1. Начальник Державної екологічної інспекції у Сумській області.
2. Перший заступник начальника Державної екологічної інспекції у Сумській області.
3. Заступник начальника Державної екологічної інспекції у Сумській області (інформація взята на сайті <https://deisumy.gov.ua/>).

Розглянемо структуру Державної екологічної інспекції у Сумській області, що погоджена Міністром захисту довкілля та природних ресурсів України (станом на лютий 2024 р.)

Структура Державної екологічної інспекції у Сумській області містить такі посади і відділи:

Перший заступник начальника Інспекції.

Заступник начальника Інспекції.

Відділ державного екологічного нагляду (контролю) земельних ресурсів та надр.

Відділ державного екологічного нагляду (контролю) поводження з відходами та небезпечними хімічними речовинами.

Відділ державного екологічного нагляду (контролю) водних ресурсів.

Відділ державного екологічного нагляду (контролю) атмосферного повітря.

Відділ державного екологічного нагляду (контролю) природно-заповідного фонду, лісів та рослинного світу, тваринного світу та біоресурсів.

Сектор державного ринкового нагляду.

Відділ інструментально-лабораторного контролю.

Відділ організаційно-аналітичної діяльності, взаємодії з громадськістю та ЗМІ, документуванню та контролю.

Завідувач сектору правового забезпечення.

Завідувач сектору управління персоналом.

Головний бухгалтер сектору бухгалтерського обліку та фінансів.

Сектор забезпечення діяльності.

Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції (інформація взята на сайті <https://deisumy.gov.ua/>).

Розкриваючи обрану нами тему кваліфікаційної роботи доцільним є з'ясування питання про те, що являє собою екополітика і як її реалізує Українська держава. Зараз доцільно дивитися на всі життєві сфери крізь екологічну призму, а тому екологічна політика має бути невід'ємною частиною загальнодержавної політики країн.

Екологічна політика, яку провадить Державна екологічна інспекція у Сумській області – це діяльність суспільства і держави, спрямована на (інформація взята на сайті <https://deisumy.gov.ua/>):

- охорону та оздоровлення природного середовища;
- ефективне поєднання функцій природокористування та охорони навколишнього середовища;
- забезпечення екологічної безпеки громадян;
- запровадження безвідходних та маловідходних, екологічно чистих технологій;
- розвиток природоохоронного виховання та освіти.



Екологічна політика Державної екологічної інспекції у Сумській області складається із чотирьох рівнів (інформація взята на сайті <https://deisumy.gov.ua/>):

- 1) міжнародно-глобальної екополітики;
- 2) регіональної екополітики;
- 3) національної (державної) екополітики;
- 4) локальної екополітики.

Основними цілями екологічної політики Державної екологічної інспекція у Сумській області є (інформація взята на сайті <https://deisumy.gov.ua/>):

- 1) формування екологічної свідомості, цінностей та освіти;
- 2) постійне та збалансоване використання природних ресурсів;
- 3) впровадження екологічних вимог та норм у всі сфери діяльності;
- 4) зниження екологічних ризиків для екосистем та здоров'я громадян;
- 5) розвиток державної системи охорони довкілля.

## **2.2 Моделювання управлінських рішень для досягнення екологічної ефективності організації**

Існуючі сьогодні тенденції розвитку економіки припускають наявність цільового орієнтиру на екологічне виробництво продукції, яке ґрунтується на засадах «зеленої» економіки. Розвиток «зеленої» економіки, своєю чергою, є пріоритетним напрямом екологічної політики України.

Застосування високоефективних технологій виробництва є одним з аспектів, що дозволяють організації виробляти конкурентоспроможну, потрібну продукцію, орієнтовану на «Еко» стандарти (Федонін, 2021).

Пріоритетні напрямки розвитку «зеленої» економіки в Україні формують необхідність трансформації існуючих економічних моделей . Принципово нові підходи, що спираються на технологічні інновації, можуть призвести до зростання екологічної ефективності.

Досягнення екологічної ефективності передбачає прийняття управлінських рішень, орієнтованих на зацікавлені у цьому рішенні сторони, враховуючи їх інтереси та потреби.

На сьогоднішній день сформовано широкий перелік трактувань поняття «управлінське рішення». У загальному вигляді управлінське рішення – «вольова творча дія суб'єкта управління. Воно полягає у виборі найкращої (в сенсі прийнятого критерію) альтернативи з множини обґрунтованих варіантів досягнення мети (системи цілей) управління об'єктом» (Шульженко, 2018).

У широкому значенні процес прийняття управлінського рішення та його подальшої реалізації розглядають як процес управління в цілому. При цьому значну роль у прийнятті будь-якого рішення, так чи інакше, пов'язаного з процесом управління є інформація, яка має базуватися на засадах адекватності, науковості, актуальності, своєчасності та простоти розуміння.

Аналізуючи потік інформації, необхідної для прийняття будь-якого управлінського рішення, керівництво підприємства має бути значною мірою поінформовано, про поточний стан справ підприємства, можливу проблематику, передбачаючи при цьому адекватні варіанти управлінських рішень, розглядаючи потенційні можливості, загрози та перспективи прийнятого рішення.

Реалізація процесу прийняття управлінських рішень обумовлена наявністю у керівників та управлінського персоналу організації в цілому різних питань, що виникають у процесі фінансово-господарської діяльності.

Діяльність будь-якої організації, незалежно від галузевої спрямованості має свої аспекти функціонування (рис. 2.1) (Нікіфоренко, 2018).

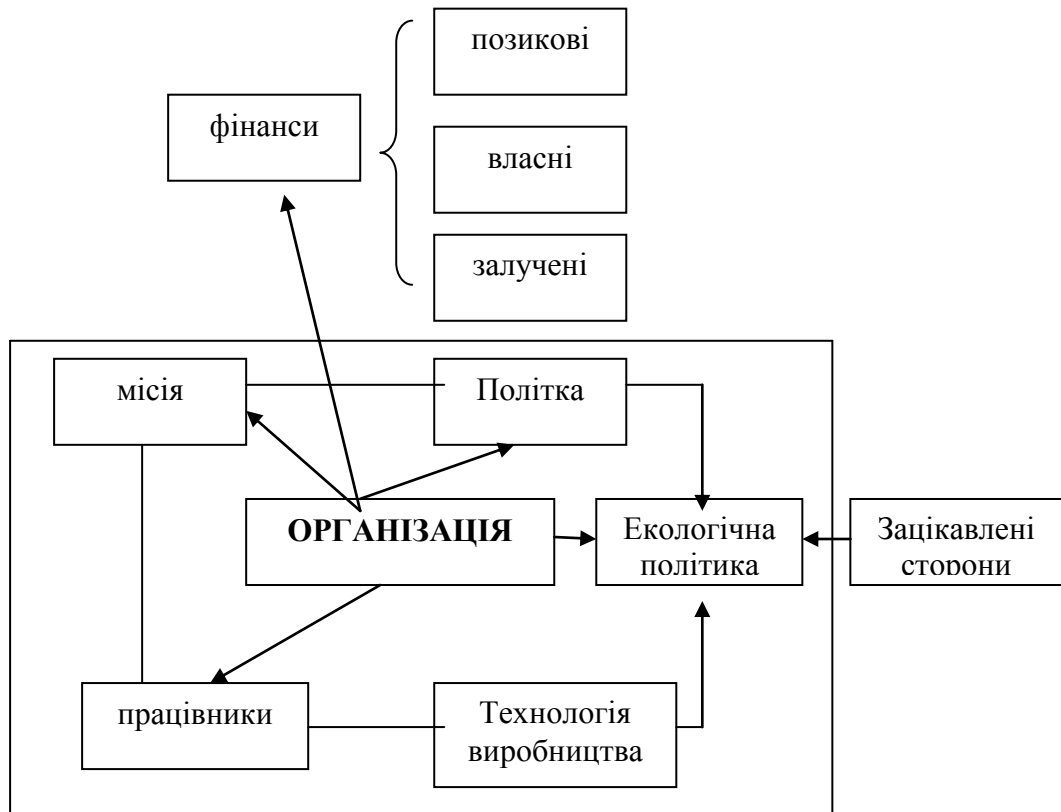


Рисунок 2.1 – Аспекти функціонування організації

Організації, та аспекти їх діяльності, які перераховані вище, залежно від сфери функціонування та будуть змінюватися, незмінним, залишиться тісний взаємозв'язок перерахованих складових елементів. Кожен із аспектів, безумовно, важливий і значущий, як для підприємства, так і його оточення. Особливої важливості та значущості сьогодні набуває елемент екологічної політики, який знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку, як із загальною політикою підприємства, так і з іншими елементами функціонування будь-якого сучасного підприємства.

У діяльності будь-якої організації зацікавлена ціла низка осіб, які, так чи інакше, взаємодіють з організацією, багато в чому рішення та заходи, що проводяться підприємством, реалізуються не без урахування інтересів різних сторін, у тому числі, більшість із них має особливий інтерес в екологічній політиці організації. Таким чином, простежується тісна взаємодія організації, її екологічної політики та управлінських рішень, прийнятих нею, для реалізації

екологічної політики та зацікавлених у цих рішеннях сторін. Можливі варіанти зацікавлених сторін представлені на рис. 2.2 (Подоляка, 2021).

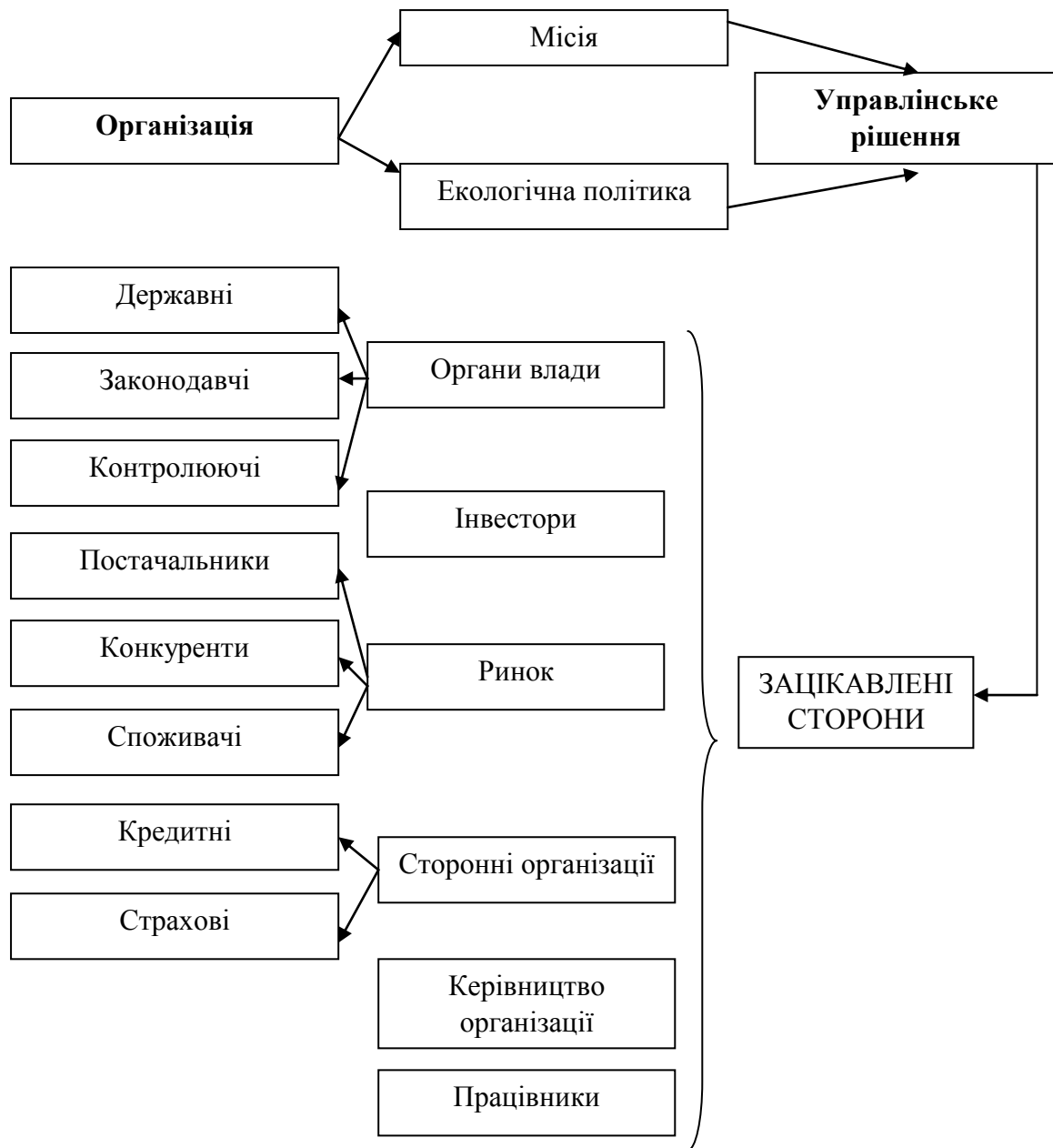


Рисунок 2.2 – Взаємодія управлінських рішень організації та зацікавлених сторін

Будь-яка організація відповідно до своєї екологічної політики, яка в свою чергу, розробляється з урахуванням її місії, передбачає прийняття управлінського рішення, реалізація якого безпосередньо залежить від того, хто на даний момент буде зацікавленою стороною у прийнятті того чи іншого управлінського рішення. Зацікавленими сторонами у свою чергу можуть бути

всі ті організації та інші об'єкти, з якими організація, що розглядається, може вступати в тісні взаємини.

Як говорилося раніше, для будь-якого підприємства особливу важливість та значимість у існуючих на сьогодні жорстких умовах конкуренції «зеленої» економіки відіграє екологічна політика та її основні складові елементи, які так само можна розглядати, як напрями екологічної політики організації (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Напрямки екологічної політики організації

Кожна організація має право розглядати та застосовувати у своїй діяльності свої підходи та напрями екологічної політики, що не суперечать її місії, цілям та умовам функціонування. Виходячи з цього, представлені на рис. 2.3 напрями можуть коригуватися, чи змінюватися, виходячи з потреб організації, цілей і завдань (Карпов, 2020).

Першочерговим завданням екологічної політики будь-якої організації є вимір її екологічної ефективності, за допомогою чого можна розглянути, а згодом і вирішити величезний перелік проблем екологічної спрямованості.

Передувати оцінюванню екологічної ефективності має вироблення відповідних управлінських рішень, спрямованих насамперед, на мінімізацію негативного еко впливу через реалізацію відповідних заходів екологічної політики організації. Оцінювання екологічної ефективності прийнято проводити за виробленими показниками, що дозволяють проводити оцінювання як якісно, так і кількісно. Залежно від прийнятого управлінського рішення та його спрямованості відбувається вибір відповідних показників.

Відповідно до чинного законодавства та стандартів оцінювання еко ефективності організації проводиться за певною моделлю, в основу якої покладено показники ефективності управління (ПЕУ) та показники ефективності функціонування (ПЕФ).

Прийняття будь-якого управлінського рішення супроводжується виявленням зацікавлених сторін, які матимуть свій інтерес, у тому, що підприємство реалізує будь-який захід. Розробка та формулювання управлінського рішення здійснюється безпосередньо керівництвом організації на підставі вироблених раніше напрямів екологічної політики, виходячи з завдань, що стоять перед організацією, зацікавленою у екологічно спрямованих заходах.

Наочне уявлення взаємозв'язку управлінського рішення, зацікавлених у ньому сторін та відповідних показників оцінювання цього рішення представлено на рис. 2.4 (Карпов, 2020).

Управлінські рішення – одне з основних заходів, які реалізуються керівництвом організації задля досягнення тієї чи іншої мети.

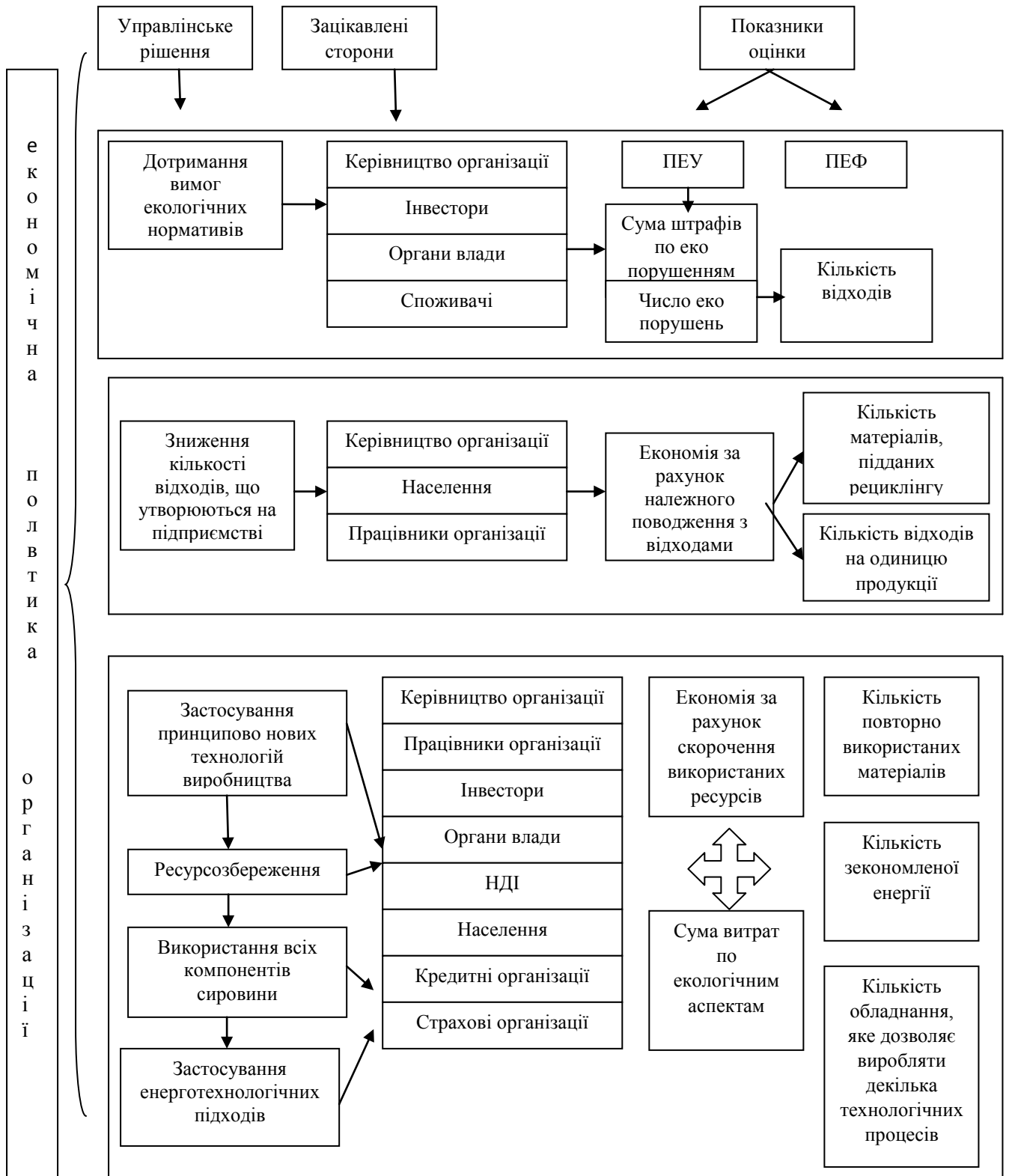


Рис. 2.4 – Модель взаємодії зацікавлених сторін та управлінського рішення при оцінюванні екологічної ефективності організації

Розглядаючи конкретну пропозицію щодо управлінського рішення, у нашому випадку, оцінюючи екологічну ефективність підприємства за двома основними напрямками ПЕФ та ПЕУ можна судити про те, які сторони зацікавлені у прийнятті цього рішення, та на підставі, яких показників відбуватиметься оцінювання.

Дотримання вимог екологічних нормативів, є одним із ключових управлінських рішень, які приймає керівництво організації, націленої на оцінювання екологічної ефективності. Розроблені екологічні нормативи є своєрідним орієнтиром для керівників будь-якої організації, які здатні демонструвати те, в яких рамках мають бути показники стану навколишнього середовища та екосистеми. В даний час досить велика увага приділяється питанням екологічності продукції, також наглядові органи влади ведуть жорсткий контроль за дотриманням нормативів та правил, що стосуються гранично допустимих викидів в атмосферу, дотримання різних параметрів екологічності продукції та самого підприємства (Самойленко, 2019).

Будь-який інвестор буде зацікавлений у тому, щоб організація мала гарну еко репутацію і не була помічена у великих порушеннях екологічних нормативів.

Споживачі продукції досить уважно вивчають інформацію, що стосується екологічних характеристик продукції, а також підприємства, на якому виробили цей товар. Особливо актуальним є тренд «Еко» в останні роки, більшість покупок здійснюються, якраз, під впливом «Еко маркувань» [7]. Саме тому управлінське рішення щодо дотримання екологічних вимог може дозволити виробникам залучати нових покупців та інвесторів, засобами реалізації якісної продукції з покращеними екологічними властивостями.

Оцінюючи дане управлінське рішення необхідно проводити екологічне оцінювання за показниками, які дозволять розглядати та знижувати число суми штрафів за екологічні порушення.

Число екологічних порушень, якщо такі є, дозволяють судити про рівень організації екологічно орієнтованих заходів.



Вищезгадані показники оцінювання відносяться до показників, що відображають ефективність управління організацією. Розглядаючи показник ефективності функціонування логічно виділити, при даному управлінському рішенні розгляд інформації про кількість відходів та викидів, що здійснюються організацією з розрахунку на одиницю продукції та загалом, за рік (Шульженко, 2018).

Зниження кількості відходів, утворених на підприємстві, як управлінське рішення дозволяє керівництву організації судити про раціональне/нераціональне поведіння з відходами виробництва. З кожним роком все більше уваги приділяється як урядовими організаціями, так і не урядовими «зеленими» організаціями питаннями раціональної утилізації та переробки відходів. Нині існують методики переробки відходів, які дозволяють організації окрім вирішення екологічних проблем отримувати додаткову вигоду від реалізації побічної продукції, одержуваної під час організації нового виду діяльності за допомогою грамотного поведіння з відходами. У цьому управлінському рішенні зацікавленими сторонами виступають населення, зацікавлене у правильному поведінні з відходами, з метою збереження цілісності екосистем. Співробітники організації також зацікавлені в тому, щоб організація та її керівництво подбало про зниження кількості відходів, будь-якими доступними та прийнятними способами.

Це управлінське рішення дозволяє оцінювати економію витрат за рахунок застосування рециклінгових заходів, метою яких є мінімізація кількості утворення відходів та переробка у разі можливості її здійснення.

Показники оцінювання ефективності функціонування відображають кількість матеріалів, що зазнали рециклінгу, а так відобразити кількість відходів, що припадають на одиницю продукції.

Застосування принципово нових технологічних процесів та технологій виробництва є важливим аспектом функціонування будь-якого сучасного підприємства. При цьому важливо розуміти, що застосовуючи сучасні технологічні підходи організації, часто доводиться вносити зміни, як у саму

технологію виробництва, і у технологічні операції. Нові технології виробництва застосовуються за допомогою впровадження в діяльність (при можливості) ресурсозбереження, повного використання компонентів сировини, застосовуючи при цьому енерготехнологічні підходи (Яремко, 2021).

Управлінське рішення, що стосується технологічних підходів та їх удосконалення, здатне зацікавити крім керівника організації та її співробітників також потенційних інвесторів. Органи влади на різних рівнях: державні, законодавчі, контролюючі мають свій інтерес у тому, щоб продукція, яка випускається підприємствами, вироблялася з урахуванням сучасного розвитку науки і техніки. Страхові та кредитні організації зацікавлені у клієнтах, які замінюють екстенсивні технології виробництва, на нові технологічні процеси, в основі яких лежить ресурсозбереження та мінімізація відходів виробництва. Показники оцінювання екологічної ефективності за останнім управлінським рішенням виходячи з показників ефективності управління: економія за рахунок скорочення ресурсів, які використовуються, суми витрат за екологічними аспектами продукції.

Показники ефективності функціонування кількості повторно використаних матеріалів, дозволяють проводити кількісну оцінку раціональності використання матеріалів. Кількість заощадженої енергії демонструє доцільність застосування нових технологічних підходів організації. Розглядаючи критерій, який оцінює показник кількості обладнання, яке дозволяє виробляти кілька технологічних процесів, можна зробити висновок виправданості застосування у своїй діяльності підходів, орієнтованих на ресурсозбереження та енерготехнологічність організації.

Важливість та значимість прийняття управлінських рішень, спрямованих на оцінювання екологічної ефективності неможливо применшити. Сьогодні, затребуваними та ефективно функціонуючими можуть стати лише ті підприємства, які здатні виживати в «жорстких» умовах сучасного ринку. Саме тому важливо розуміти та розглядати питання, що стосуються реалізації заходів, які дозволять усім зацікавленим у діяльності організації сторонам

наочно демонструвати потенційні можливості та перспективи при оцінюванні екологічної ефективності. Управлінські рішення у будь-якій організації повинні розроблятися з огляду на екологічну політику та зацікавлені в ухваленні цього рішення сторони.

У зв'язку з цим надалі мають бути досліджені такі аспекти (Дегтярев, 2022):

- подальше вивчення питань, що стосуються раціонального моделювання управлінських рішень в галузі екологічної ефективності організації;
- розвиток взаємовигідного співробітництва сторонніх організацій та управлінської ланки організації у сфері прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення екологічних аспектів діяльності;
- методичні підходи, що оцінюють екологічну ефективність організації, з напрямів екологічної політики України;
- розробка системи заохочувальних заходів з боку державних структур на адресу організацій, які використовують енерготехнологічні, ресурсозберігаючі підходи.

### **2.3 Характеристика управлінських рішень, які приймаються Державною екологічною інспекцією у Сумській області**

Характеристика управлінських рішень, які приймаються Державною екологічною інспекцією у Сумській області подані в таблиці 2.1 (Бусов, 2018).

Таблиця 2.1

Управлінські рішення у Державної екологічної інспекція у Сумській області

Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень в організації
1	2
<b>Види управлінських рішень</b>	
1. За сферою охоплення:	
Загальні рішення	Директор затверджує наказ про запровадження прогресивних технологій на підприємстві, з метою покращення ефективності виробництва та економії матеріалів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Часткові рішення	Заступник з кадрових питань видає наказ про підвищення кваліфікації працівників інспекції, з метою виявлення некомпетентних працівників.
2. За тривалістю дії:	
Перспективні рішення	Директор затверджує наказ про відкриття двох нових відділів, які будуть контролювати фіто санітарні правила, з метою розширення меж діяльності підприємства.
Поточні рішення	Керівник відділу екологічного моніторингу дає вказівку, щодо розробки плану моніторингу на місяць
Оперативні рішення	Начальник відділу фітосанітарної інспекції видає наказ про розміщення необхідного робочого інвентарю у складових приміщеннях підприємства.
3. За рівнем прийняття:	
Рішення на вищому рівні управління	Директор видає наказ про придбання інфрачервоного аналізатора, який контролює рівень забруднення ґрунтових вод
Рішення на середньому рівні управління	Начальник відділу кадрів дає вказівку про зміну комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення у його відділі.
Рішення на нижчому рівні управління	Керівник відділу дає розпорядження своїм підлеглим працівникам про формування даних щодо проведених екологічних оглядів за місяць
4. За характером вирішуваних організацією завдань:	
Організаційні запрограмовані рішення	Головний бухгалтер видає наказ для бухгалтерії, щодо підготування фінансового звіту за останні п'ять років
Організаційно незапрограмовані рішення	Директор видає наказ про вдосконалення структури управління та механізмів мотивування
Компромісні рішення	Директор видає наказ про зняття премій відділу бухгалтерій у відповідь на помилку у нарахуваннях зарплат відділу екологічного моніторингу.
5. За способом обґрунтування:	
Інтуїтивні рішення	Начальник відділу кадрів приймає на посаду керівника відділу екологічної експертизи Колодій М.П., обираючи між трьома претендентами з однаковою освітою та одного віку.
Рішення які базуються на судженнях	Директор приймає рішення та видає наказ запросити ІТ – працівника для налагодження бухгалтерських програм і подання звітності

Продовження таблиці 2.1

1	2
Раціональні судження	Заступник з питань технічного обслуговування приймає рішення та видає відповідний наказ про комп'ютеризацію фінансово-економічного відділу.
<b>6. За способом прийняття:</b>	
Одноособові рішення	Керівник відділу проведення екологічної експертизи розпоряджається, тимчасово замінити устаткування у відділі на старе, до поки не полагодають зламане обладнання.
Колегіальні рішення	Група фахівців приймає рішення про оновлення складського обладнання, а заступник з питань постачання із заступником з питань технічного обслуговування видають відповідний наказ.
Колективні рішення	На зборах трудового колективу було прийнято рішення про підписання договору з організацією, яка займається постачанням приладів для вимірювання рівня забруднення ґрунтів .
<b>7. За характером:</b>	
Економічні рішення	Начальник відділу з фінансово-економічних питань проаналізувавши потреби клієнтів у одержанні послуг щодо експертизи питної води розпоряджається про додавання нової послуги , яку може надавати дана служба
Технологічні рішення	Наказ заступника з питань технічного забезпечення, щодо купівлі десяти фільтрів для стічних вод.
Соціально-психологічні рішення	Заступник із загальних питань приймає рішення і розпоряджається про ремонт у гуртожитках, де проживають працівники підприємства.
Адміністративні рішення	Заступник з питань технічного обслуговування підписує наказ про закупівлю обладнання із-за кордону.
<b>Умови прийняття управлінських рішень:</b>	
Право прийняття	Директор може приймати будь-які рішення, начальники відділів можуть приймати рішення щодо своїх відділів, головні майстри можуть приймати рішення, лише щодо своїх підрозділів .
Повноваження	Усі керівники можуть приймати рішення, лише у відповідних підрозділах, якими вони керують, та у межах своїх повноважень.
Обов'язковість	Рішення, щодо пошуку та прийняття на вільні посади працівників, також рішення, щодо заміни зламаного обладнання.

## Продовження таблиці 2.1

1	2
Компетентність	Усі керівники повинні мати відповідну вищу освіту та високий рівень кваліфікації до посади, яку вони посідають, працівники підрозділів також
Відповідальність	Усі працівники несуть відповідальність за виконану роботу та прийняті рішення.
<b>Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:</b>	
Особисті якості менеджера	Менеджери з вищою кваліфікацією можуть приймати компетентніші рішення, ніж керівник з нижчою кваліфікацією.
Поведінка менеджера	На поведінку менеджерів та працівників впливають їхні звички, психологія та інші фактори.
Середовище прийняття рішення	Продовжуючи підписання договорів, щодо постачання з постачальником, який неодноразово недотримувався термінів поставок, є ризиковано для підприємства.
Інформаційні обмеження	Якщо начальнику відділу постачання не відомо про нестачу певного матеріалу він не прийме рішення про його купівлю.
Взаємозалежність рішень	Купуючи нове обладнання, заступник з питань технічного обслуговування, вирішує в який відділ його направити.
Очікування можливих негативних наслідків	Додаючи нові послуги на підприємстві, очікують окрім нових клієнтів і збільшення попиту на послуги, також допускають неефективність нововведення та витрати.
Можливість застосування сучасних технічних засобів	Якщо для створення стендів можна використати певні технічні засоби, то начальник виробничого підрозділу прийме рішення про їх використання.
Наявність ефективних комунікацій	Якщо на підприємстві недосконала комунікація то керівництво не може швидко та оперативно реагувати на потреби відділів, тощо.
Відповідність організаційної структури управління цілям і місії організації.	Усі рішення керівництва повинні бути відповідно до організаційної структури, цілей та місії організації.
<b>Підходи до оптимізації управлінських рішень:</b>	
Науковий метод	У відділі постачання постійно збирається і аналізується інформація про ціни на певні матеріали та сировину. На основі зібраної і проаналізованої інформації приймаються рішення про купівлю певних матеріалів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Системна орієнтація	На основі фінансового звіту за квартал було прийнято рішення про запровадження нової рекламної кампанії.
Використання моделей	За допомогою методу моделювання та інформації про збільшення попиту на автозапчастини, які виготовляє складальний цех, було розроблено графік роботи у цеху у три зміни, щоб збільшити випуск цих деталей.

Отже, на основі інформації, яка була розглянута у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна констатувати той факт, що процес прийняття управлінських рішень в Державній екологічній інспекції у Сумській області – це складний і багатоаспектний процес, що включає аналіз ситуації, оцінку альтернативних варіантів і вибір найбільш відповідного рішення.

На цей процес впливають багато факторів, включаючи як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності організації. Розуміння цих чинників є критично важливим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей.

Для поліпшення процесу прийняття управлінських рішень організаціями можуть бути ухвалені різні стратегії та техніки. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності та якості прийнятих рішень, а також мінімізацію ризиків і помилок.

Одним із ключових способів покращення процесу прийняття рішень є розробка та впровадження чітких стандартів та процедур. Ці стандарти та процедури забезпечують єдині підходи до аналізу ситуацій, оцінки варіантів та вибору рішень, що сприяє підвищенню їх обґрунтованості та зниженню ризику помилок.

Важливим аспектом покращення процесу прийняття рішень є навчання та розвиток навичок критичного мислення у менеджерів. Критичне мислення дозволяє менеджерам глибше аналізувати інформацію, виявляти приховані передумови і можливі наслідки різних рішень, що у результаті призводить до більш обґрунтованих і ефективних рішень (Дружко, 2022).

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 3.1 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, її основні показники

Оцінка ефективності управлінських рішень складає основі певних критеріїв, які дозволяють оцінити досягнення поставлених цілей і результативність прийнятих рішень. Основні критерії оцінки ефективності подані на рис. 3.1 (Левіна, 2021).

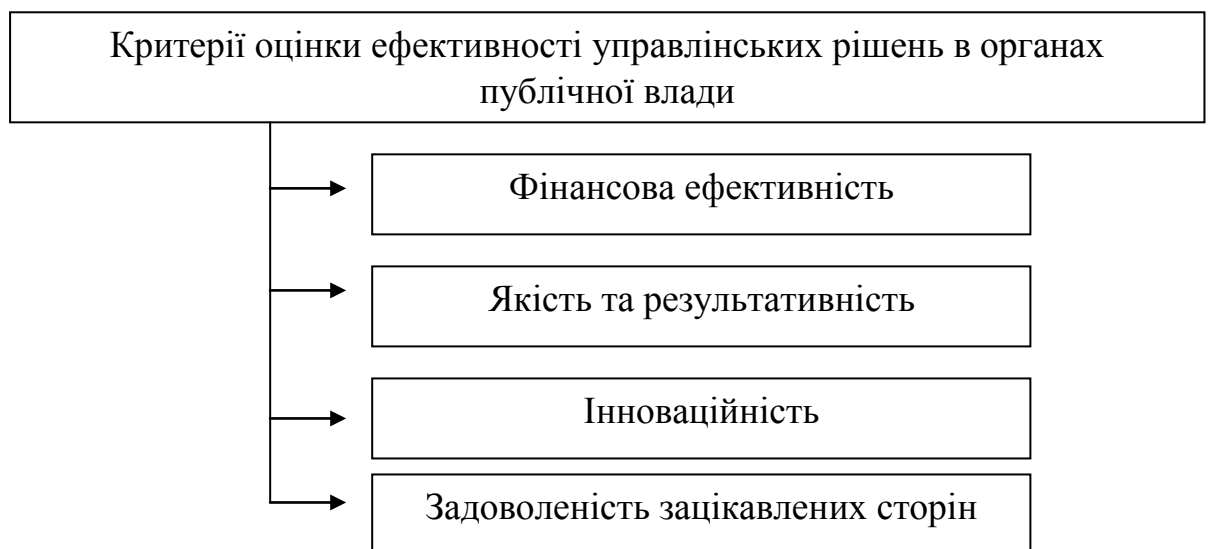


Рисунок 3.1 – Критерії оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

Розглянемо детально дані критерії.

**Фінансова ефективність.** Один із основних критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень – це їхня фінансова ефективність. Вона дозволяє оцінити, наскільки рішення сприяє досягненню фінансових цілей організації, таких як збільшення прибутку, зниження витрат, підвищення рентабельності тощо. Фінансова ефективність може вимірюватись різними показниками, такими як ROI (рентабельність інвестицій), ROS (рентабельність продажів), EBITDA (прибуток до обліку відсотків, податків, амортизації та амортизації) та іншими.

**Якість та результативність.** Якість та результативність є важливими



критеріями оцінки ефективності управлінських рішень. Вони дозволяють оцінити, наскільки рішення сприяє досягненню поставлених цілей та очікуваних результатів. Якість може вимірюватись різними показниками, такими як рівень задоволеності клієнтів, якість продукції чи послуг, рівень виконання планових показників тощо. Результативність може вимірюватись показниками, такими як рівень виконання планових показників, досягнення цілей за термінами та бюджетом, рівень реалізації проектів тощо.

Інноваційність. Інноваційність є важливим критерієм оцінки ефективності управлінських рішень. Вона дозволяє оцінити, наскільки рішення сприяє впровадженню нових ідей, технологій, процесів та підходів, які можуть призвести до покращення діяльності організації та її конкурентоспроможності. Інноваційність може вимірюватись різними показниками, такими як кількість та якість впроваджених інновацій, рівень використання нових технологій, рівень участі співробітників у процесі інновацій тощо.

Задоволеність зацікавлених сторін. Задоволеність зацікавлених сторін є важливим критерієм оцінки ефективності управлінських рішень. Вона дозволяє оцінити, наскільки рішення задовольняє потреби та очікування різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, партнери, тощо. Задоволеність зацікавлених сторін може вимірюватись різними показниками, такими як рівень задоволеності клієнтів, рівень задоволеності співробітників, рівень задоволеності партнерів тощо.

Це лише деякі з основних критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень. У кожній конкретній ситуації можуть бути використані різні критерії, залежно від цілей та особливостей організації.

Процес оцінки ефективності управлінських рішень має надзвичайне значення в управлінській діяльності. Оцінка ефективності відіграє важливу роль у процесі управління, оскільки дозволяє оцінити результати та досягнення організації чи проекту. Вона допомагає керівникам приймати поінформовані рішення та оптимізувати процеси для досягнення поставленої мети.

Визначення цілей та планування. Оцінка ефективності допомагає

керівникам визначити конкретні цілі та завдання, яких необхідно досягти. Вона також допомагає розробити плани та стратегії для досягнення цих цілей. Керівники можуть використовувати оцінку ефективності визначення пріоритетів і розподілу ресурсів.

Вимірювання результатів. Оцінка ефективності дозволяє виміряти результати та досягнення організації чи проекту. Керівники можуть використовувати різні показники та метрики для оцінки ефективності, такі як фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність та інші. Це дозволяє керівникам отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки успішно вони досягають своїх цілей.

Ідентифікація проблем та покращення процесів. Оцінка ефективності допомагає виявити проблеми та слабкі місця в управлінських процесах. Керівники можуть використовувати результати оцінки для ідентифікації причин проблем та розробки планів щодо їх усунення. Оцінка ефективності також дозволяє керівникам визначити, які процеси та методи працюють якнайкраще, і внести необхідні зміни для підвищення ефективності.

Прийняття рішень. Оцінка ефективності надає керівникам інформацію, необхідну прийняттю рішень. Вона допомагає оцінити різні варіанти та вибрати найбільш ефективний. Керівники можуть використовувати оцінку ефективності для порівняння різних альтернатив та вибору найбільш оптимального рішення.

Моніторинг та контроль. Оцінка ефективності дозволяє керівникам моніторити та контролювати процеси та результати. Вона дозволяє відстежувати прогрес у досягненні цілей та реагувати на зміни довкілля чи внутрішніх умов. Керівники можуть використовувати оцінку ефективності для вжиття коригувальних заходів та забезпечення досягнення поставлених цілей. Загалом оцінка ефективності є невід'ємною частиною процесу управління. Вона допомагає керівникам приймати поінформовані рішення, покращувати процеси та досягати поставлених цілей. Оцінка ефективності є інструментом, який допомагає організаціям та проектам стати більш успішними та конкурентоспроможними.

Оцінка ефективності управлінські рішення є важливим етапом у процесі управління. Існує кілька методів, які дозволяють провести таку оцінку. Розглянемо деякі з них (рис. 3.2) (Зуб, 2019).

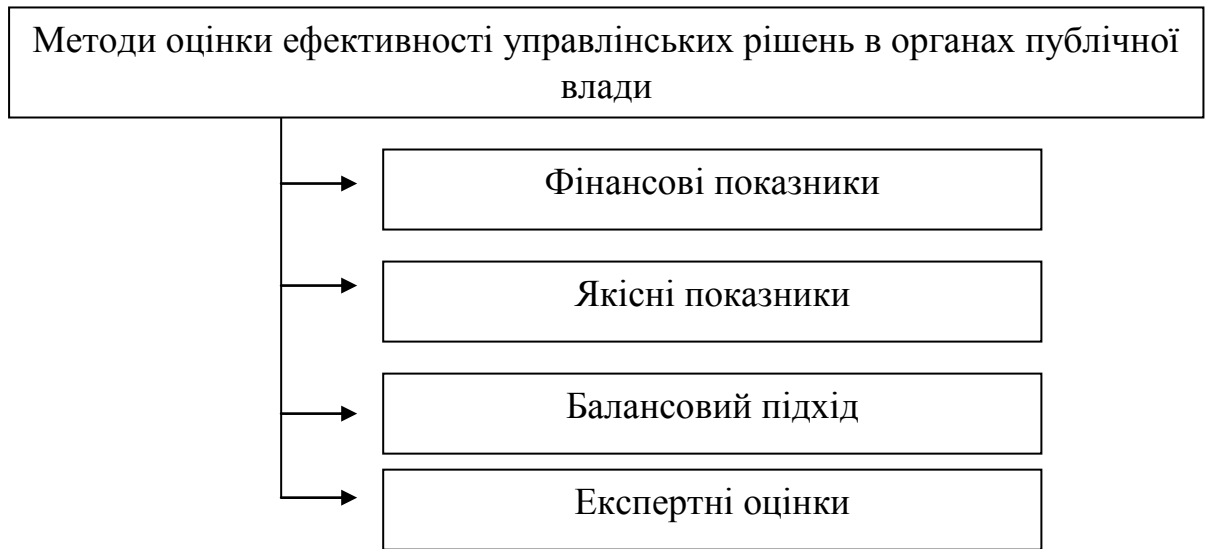


Рисунок 3.1 – Критерії оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

**Фінансові показники.** Один із найпоширеніших методів оцінки ефективності управлінських рішень – це використання фінансових показників. Такі показники, як прибуток, рентабельність, оборотність активів та ін., дозволяють оцінити фінансову ефективність прийнятих рішень. Однак слід враховувати, що фінансові показники не завжди відображають усі аспекти ефективності та можуть бути недостатніми для повної оцінки.

**Якісні показники.** Для оцінки ефективності управлінських рішень можна використовувати якісні показники. Це можуть бути такі показники, як рівень задоволеності клієнтів, якість продукції або послуг, рівень інновацій та ін.

**Балансовий підхід.** Балансовий підхід до оцінки ефективності управлінських рішень передбачає врахування різних аспектів, таких як фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток співробітників. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність рішень з урахуванням усіх важливих факторів та досягти балансу між ними.

**Порівняльний аналіз.** Порівняльний аналіз – це метод оцінки

ефективності, заснований на порівнянні результатів до і після ухвалення управлінських рішень. Порівняння дозволяє визначити, які зміни відбулися в результаті реалізації рішень та наскільки вони були ефективними.

Експертні оцінки. Експертні оцінки – це метод, за якого експерти у певній галузі висловлюють свою думку щодо ефективності управлінських рішень. Експертні оцінки можуть бути корисними, особливо, коли немає достатніх даних або коли потрібно оцінити довгострокові наслідки рішень.

Це лише деякі з методів оцінки ефективності управлінських рішень. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і вибір методу залежить від конкретної ситуації та цілей організації (Лисенко, 2019).

### **3.2 Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади**

Питання оцінки ефективності управлінських рішень розглянемо на прикладі організації процесу мотивації трудового колективу в Державній екологічній інспекції у Сумській області. Через низький рівень оплати праці та значне навантаження на працівників в даній організації спостерігається значна плинність кадрів, для попередження якої необхідно розробити та реалізувати комплекс управлінських рішень.

Система мотивації праці в Державній екологічній інспекції у Сумській області має як матеріальну, і нематеріальну складову. Для вивчення соціально-психологічних особливостей мотивації персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області було проведено емпіричне дослідження. У дослідженні взяло участь 26 співробітників, з яких 16 жінок та 10 чоловіків віком від 21 до 55 років. Характеристика вибірки подана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика вибірки працівників в Державній екологічній інспекції у Сумській області

Вік	Жінки	Чоловіки
21-30	6	6
31-45	5	2
46-55	5	2

Методика «Інтегральна задоволеність працею» А. Батаршева була запропонована першою. Результати, отримані з її допомогою, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Середні бали за методикою «Інтегральна задоволеність працею» у двох групах працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

Параметри задоволеності / невдоволення працею	Максимум балів	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
		M±m	M±m
Зацікавленість в трудовій діяльності	6	3,7±0,3	3,1±0,2
Задоволеність досягненнями в роботі	4	3,4±0,4	2,1±0,3
Задоволеність взаємовідносинами із співробітниками	6	3,3±0,1	2,6±0,1
Рівень задоволення відносинами з керівництвом	4	2,2±0,2	1,6±0,1
Рівень формування досягнень професійної діяльності	4	2,2±0,2	1,6±0,1
Перевага роботи, яка виконується над розміром оплати праці	4	2±0,2	1,6±0,1
Задоволеність умовам трудової діяльності	4	2,6±0,2	2,1±0,1
Професійна відповідальність	2	1,2±0,1	1±0,1
Рівень загального задоволення умовами праці	28	19,8±0,5	13,1±0,4

Таким чином, для групи працівників, що характеризується ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості:

- досить висока зацікавленість в трудовій діяльності (3,7);
- високий рівень задоволеності досягненнями у роботі (3,4);
- задоволеність взаєминами зі співробітниками (5,0);
- рівень загального задоволення умовами праці (2,6).

Для групи працівників, що характеризується недостатньо ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості:

- середній рівень інтересу до роботи (3,1);
- середній рівень задоволеності досягненнями у роботі (2,1);

- середній рівень задоволеності взаєминами зі співробітниками (3,3);
- при цьому вони незадоволені тим, як складаються їхні взаємини з керівництвом (2,6);
- вони не можуть досягти прийнятного для них рівня домагань у своїй професії (1,6);
- високий заробіток для них важливіший за отримання задоволення від роботи (1,6).

Для зручності аналізу представимо отримані дані графічно (рис.3.3).

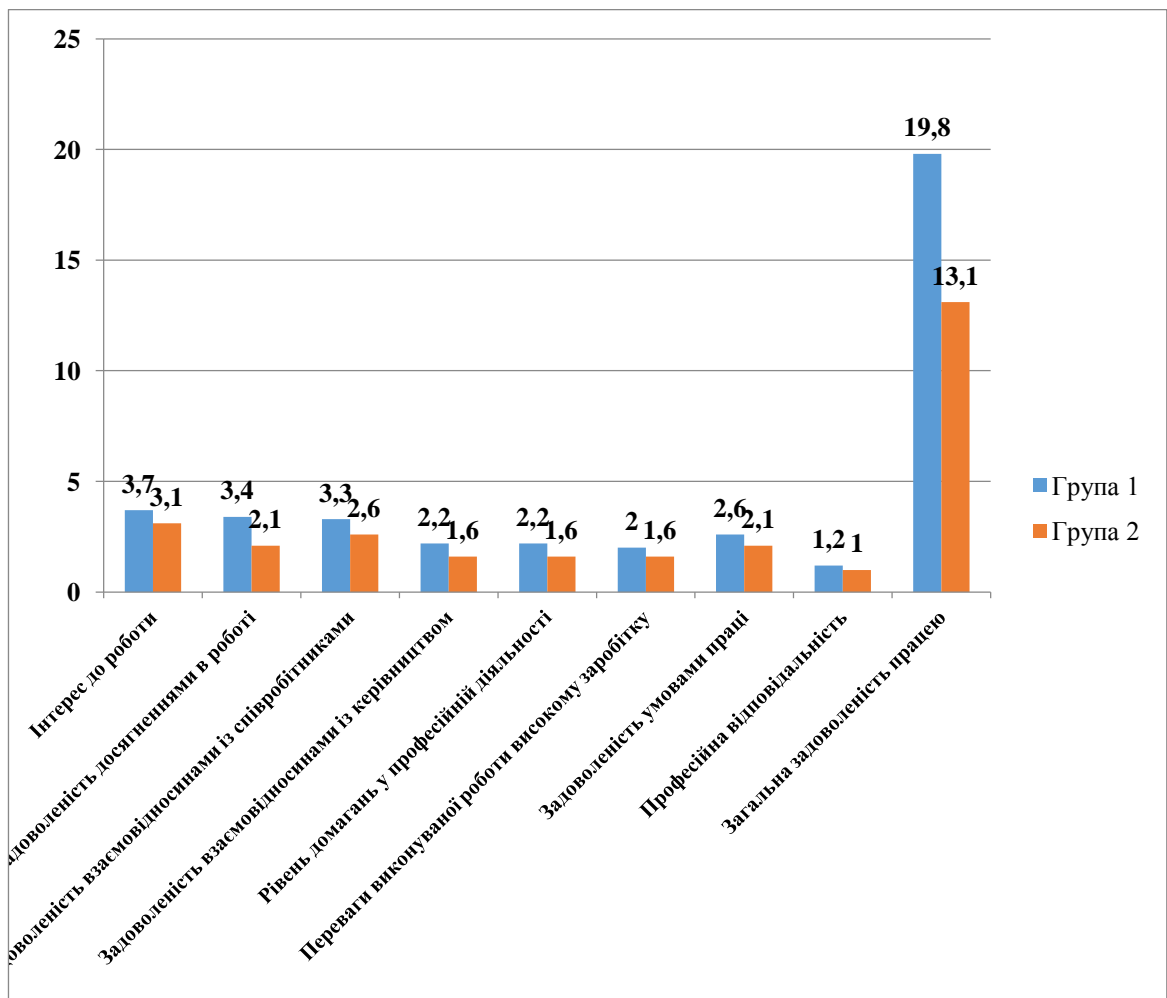


Рисунок 3.3 – Показники задоволеності працею у двох групах працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими параметрами. Представники першої групи більшою мірою задоволені такими параметрами своєї трудової діяльності :

- «досягнення в роботі» (при  $p \leq 0,05$ );

- «відносини зі співробітниками» (при  $p \leq 0,01$ );
- «взаємини з керівництвом» (при  $p \leq 0,01$ ).

Достовірно відрізняється показник загальної задоволеності працею у двох групах піддослідних (при  $p \leq 0,01$ ).

Далі випробуванам були запропоновані опитувальник визначення мотивації досягнення успіху Елерса та опитувальник визначення мотивації уникнення невдач Елерса. Ці методики зазвичай дають у комплексі, оскільки вони доповнюють одна одну. Результати, отримані з допомогою, представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Середні бали за методиками Елерса у двох групах працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

Показник	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Мотивація до успіху	19,5±1,3	9,7±1,23
Мотивація до уникнення невдач	12,3±1,2	18,3±0,8

Отже, з результатів, поданих у таблиці 3.3, можна дійти висновку у тому, що є статистично достовірні різницю між двома групами працівників за обома розглянутим показниками. Рівень розвитку мотивації до досягнення успіху у випробуваних першої групи є помірно високим і статистично достовірно вищим, ніж аналогічний показник у випробуваних другої групи, у яких мотивація досягнення успіху виявилася на низькому рівні (при  $p < 0,01$ ).

Рівень мотивації уникнення невдач у першій групі піддослідних є середнім. При цьому даний показник статистично достовірно нижчий, ніж аналогічний показник у піддослідних другої групи, у яких він високий (при  $p < 0,01$ ).

Отже, працівникам 1 групи, чия діяльність оцінюється керівництвом як успішна, властива, по-перше, задоволеність своєю працею, а по-друге, мотивація до успіху.

У процесі праці це проявляється так. Ці співробітники не бояться складнощів, які виникають у них в процесі реалізації певних професійних

обов'язків. Ці працівники націлені на успіх, активні, ініціативні, схильні до певної частки здорового ризику; у них розвинений змагальний успіх, вони прагнуть того, щоб начальство їх помітило та обов'язково відзначило їхні досягнення. Ці співробітники добре сприймають нововведення, відрізняються гарною навченістю, цілеспрямованістю.

Ці співробітники добре працюють індивідуально, але якщо рішення передбачає роботу в команді, вважають за краще брати на себе керівні ролі.

Слабкою стороною цих співробітників є те, що якщо вони таки не досягають бажаного успіху, свою невдачу схильні переживати дуже сильно. Також із негативних проявів надмірно вираженої мотивації успіху є схильність таких співробітників до марнославства, нетерпимості до чужої думки, невміння підлаштовуватися під більшість, виражена спрямованість на кар'єру.

Оскільки респонденти, схильні до мотивації успіху, демонструють задоволеність своєю роботою, можна припустити, що у процесі виконання своїх професійних обов'язків ці співробітники справді домагаються бажаних цілей, які також залишаються непоміченими з боку керівництва.

Співробітники, які, на думку керівництва, набагато менш успішні у роботі, демонструють схильність до мотивації уникнення невдач та низьку задоволеність своєю роботою.

Працівникам з мотивацією невдачі властиві такі риси особистості та поведінки. Ці люди намагаються уникати можливих труднощів та перешкод у своїй роботі. Намагаються спочатку вибрати легше завдання, якщо надається така можливість. Не схильні ризикувати, невпевнені у собі, своїх силах та компетентності. Якщо терплять невдачу, прагнуть перенести відповідальність у зовнішнє оточення. Не люблять змін, віддають перевагу звичним формам поведінки, навіть якщо вони вже неефективні.

Сильною стороною цих співробітників є те, що вони дуже добре можуть прораховувати можливі ризики та труднощі, які можуть виникнути у процесі реалізації певної мети ще на етапі її планування.

Оскільки респонденти, які брали участь у дослідженні, схильні до



мотивації невдачі, демонструють низький рівень задоволеності роботою, можна припустити, що свої професійні обов'язки вони виконують недостатньо ефективно, що зумовлює те, що керівництво незадоволене їх трудовою діяльністю. Не є виключенням те, що ці співробітники отримують з боку керівництва зауваження, що призводить до негативних переживань.

Далі випробуванам було запропоновано опитувальник визначення джерел мотивації Д. Барбуто та Р. Сколла. Результати, отримані з його допомогою, наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Середні бали за опитувальником визначення джерел мотивації Д. Барбуто та Р. Сколла у двох групах працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

Категорія	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Внутрішні процеси	13,7±1,3	8±2,2
Інструментальна мотивація	4,4±1,4	12,1±3,3
Зовнішня Я-концепція	6±1,7	8,3±2,2
Внутрішня Я-концепція	8,3±2,1	4,6±1,1
Інтерналізація мети	16,1±2,2	5,9±1,3

Для зручності аналізу можна розглянути графічну карту виразності джерел мотивації у двох групах випробуваних (рис. 3.4).

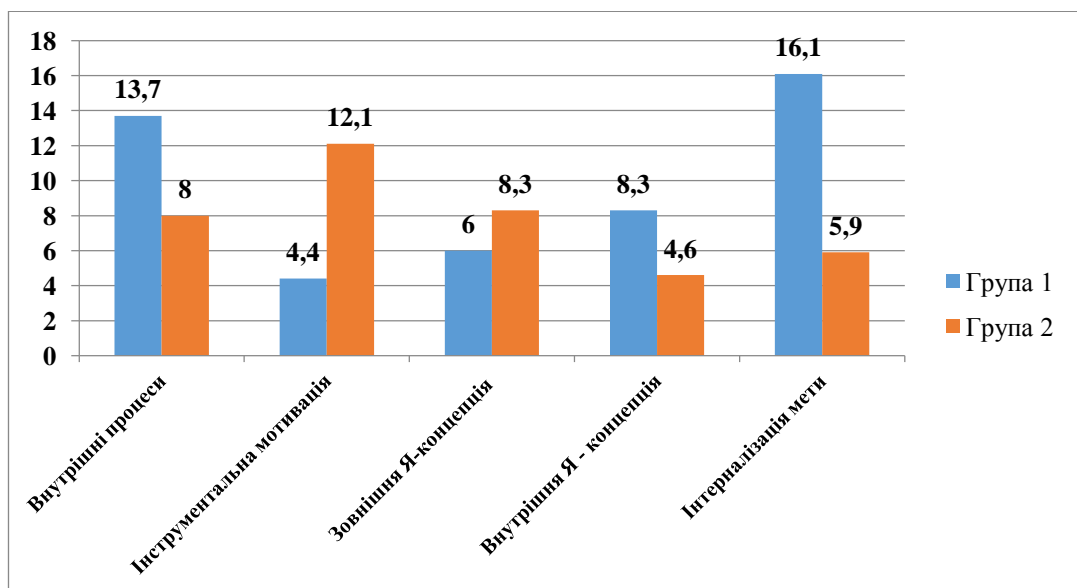


Рисунок 3.4 – Карта виразності джерел мотивації у двох групах випробуваних  
Отримані з допомогою методики Д.Барбуто і Р.Сколла дані дозволяють

побачити, що з групи працівників, які характеризуються ефективністю праці, властиві найбільшою мірою інтерналізація мети (16,1) і внутрішні процеси (13,7). У найменшому ступені присутні інструментальна мотивація (4,4). Це означає, що працівники, які увійшли до цієї групи, відрізняються бажанням отримувати задоволення та насолоду від процесу трудової діяльності, а також бажанням досягати цілі, що відповідають інтерналізованим цінностям. Оскільки ця група працівників, на думку безпосереднього керівника, ефективна у роботі, можна припустити об'єднання їх особистих цілей з цілями організації, що сприятиме ефективності їх трудової діяльності. В найменшій мірі у них виражено бажання відчутних зовнішніх винагород, таких як зарплата, премії тощо.

Для групи працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, властиві найбільшою мірою інструментальна мотивація (12,1) та зовнішня Я-концепція (8,3). Найменшою мірою у них є внутрішня Я-концепція (4,6). Це означає, що працівники, які увійшли до групи, відрізняються бажанням отримання відчутних зовнішніх винагород, а також бажанням прийняття та підтримки своїх професійних якостей, компетентності та цінностей з боку інших індивідуумів або референтної групи.

Якщо співвіднести отримані дані із результатами методики «Інтегральна задоволеність працею», то можна відзначити таке: значущим джерелом мотивації для цієї групи працівників є визнання з боку оточуючих, однак вони не задоволені відносинами ні з колегами, ні з керівництвом, отже, визнання не отримують, що може стати одним із факторів недостатньо ефективної трудової діяльності.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими показниками. Так, виявлено достовірну різницю між двома групами піддослідних під час вибору показника «внутрішні процеси»: це джерело мотивації більшою мірою властиве випробуванню 1 групи (при  $p \leq 0,05$ ).

Також виявлено достовірну різницю між двома групами піддослідних під

час вибору показника «інструментальна мотивація»: це джерело мотивації більшою мірою властиве випробуваним 2 групи (при  $p \leq 0,01$ ). Виявлено достовірну різницю між двома групами піддослідних під час вибору показника «інтерналізація мети»: це джерело мотивації більшою мірою властиве випробуваним 1 групи (при  $p \leq 0,01$ ).

Наступною випробуваним працівникам було запропоновано методика «Мотиваційний профіль особистості» Ш. Річі та П. Мартіна. Результати, отримані з її допомогою, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Середні бали за методикою «Мотиваційний профіль особистості» Ш. Річі та П. Мартіна у двох групах працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

Потреба	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Винагорода	27±4,5	48±6,2
Умови роботи	17±3,4	28±4,3
Структурування роботи	12±1,2	16±1,3
Соціальні контакти	22±2,7	42±6,5
Взаємини	18±2,2	22±3,1
Визнання	26±3,2	55±8,1
Досягнення	36±5,2	30±5,1
Влада та впливовість	21±2,1	28±3,1
Різноманітність	19±1,5	13±1,4
Креативність	32±4,5	18±1,6
Самовдосконалення	27±3,5	16±1,4
Цікава робота	41±5,1	28±2,6

Отримані з допомогою методики «Мотиваційний профіль» дані дозволяють побачити, що у групі працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області, які характеризуються ефективністю праці, мотиваційний профіль виглядає так. Найбільш значущими трудовими мотивами їм стали:

- досягнення (36);
- креативність (32);
- цікава робота (41).

Найменш значущими трудовими мотивами їм стали:

- структурування роботи (12);

- умови роботи (17);
- взаємовідносини (18).

Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу в постановці та досягненні складних цілей, у зв'язку з чим вони можуть добровільно погоджуватися працювати понаднормово і на повний максимум можливостей викладатимуться на роботі. Їм також властива потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей. Також у цієї групи працівників є виражена потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Для таких працівників є незначними можливі незручності в роботі, вони з роздратуванням сприймають спроби їх надмірно контролювати та нав'язувати їм правила роботи. Подамо мотиваційний профіль особистості графічно (рис. 2.4).

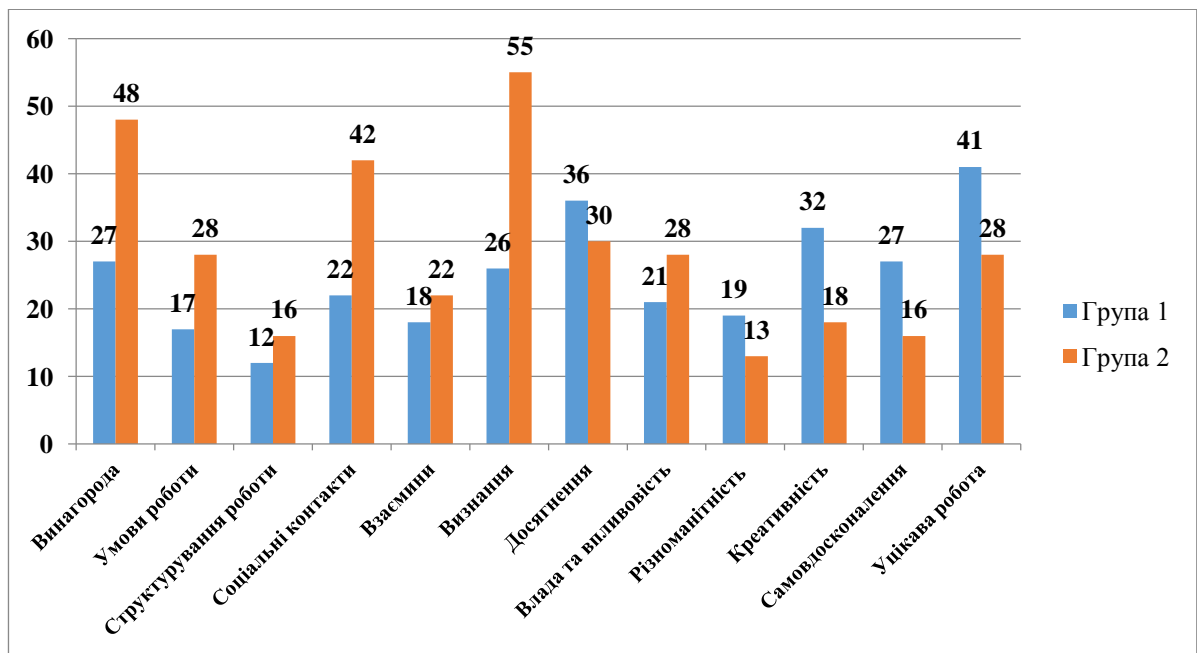


Рисунок 3.5 – Мотиваційний профіль двох груп випробуваних

У групі працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, мотиваційний профіль має такий вигляд. Найбільш

значущими трудовими мотивами їм стали: винагорода (48); соціальні контакти (42); визнання (55).

Найменш значущими трудовими мотивами їм стали: структурування роботи (16); різноманітність (13); самовдосконалення (16).

Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу у достатньо високому розмірі заробітної плати та винагороді матеріального характеру; бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок. Для них також властива потреба в соціальних контактах, спілкуванні з широким колом людей, зв'язків із колегами, партнерами та клієнтами.

Також у цієї групи працівників є виражена потреба у завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували їхні заслуги, досягнення та успіхи. Мотивація таких людей полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Незначними для них є упорядкованість у роботі, наявність рутини у роботі, відсутність можливостей для персонального зростання.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими показниками. Так, виявлено достовірну різницю між двома групами піддослідних під час виборів показника «Винагорода»: цей мотив частіше вибирали випробувані 2 групи (при  $p \leq 0,05$ ). Їх найбільш значним мотиватором є грошова винагорода, тоді як для випробуваних 1 групи цей мотив незначимий.

Для випробуваних 2 групи також найбільш значущим мотивом є умови роботи (при  $p \leq 0,05$ ), тоді як для працівників 1 групи цей мотив є незначимим. Високі показники цього фактора можуть сигналізувати про незадоволеність іншої потреби, наприклад, висловлювати невдоволення керівником, несприятливим психологічним кліматом.

Для випробуваних 2 групи також найбільш значущим мотивом є соціальні контакти (при  $p \leq 0,05$ ), тоді як працівників 1 групи цей мотив менш значимий. Такі працівники одержують задоволення та позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми.

Для випробуваних 2 групи найбільш значущим мотивом є мотив визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували їхні заслуги, досягнення та успіхи (при  $p \leq 0,01$ ), тоді як для працівників 1 групи цей мотив менш значимий.

Виявлено достовірну різницю між двома групами піддослідних під час

вибору мотиву «Креативність»: цей мотив частіше вибирали піддослідні 1 групи (при  $p \leq 0,05$ ). Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення.

Також виявлено достовірні відмінності між двома групами випробуваних при виборі мотиву «Цікава робота»: цей мотив частіше обирали випробувані 1 групи (при  $p \leq 0,01$ ). Для випробуваних 2 групи цей показник менш значимий.

Далі випробуваним працівникам обох груп було запропоновано заповнити анкету, спрямовану збір біографічних даних. Результати, отримані за допомогою анкети, представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати анкетування випробуваних працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області

Анкетні дані	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)	Достовірність відмінностей	
	%	%	$\varphi^*$	p
<b>Вік</b>				
21-30	21	75	8,075	$\leq 0,01$
31-45	36	17	3,09	$\leq 0,01$
46-55	43	8	6,053	$\leq 0,01$
<b>Стать</b>				
жіноча	65	58	1,02	$> 0,1$
чоловіча	35	42	1,02	$> 0,1$
<b>Освіта</b>				
вища	43	25	2,652	$\leq 0,01$
середня	0	25	-	-
середня спеціальна	57	50	0,99	$> 0,1$
<b>Сімейний стан</b>				
одружений/заміжня	43	41	0,54	$> 0,1$
не одружений/не заміжня	14	42	4,547	$\leq 0,01$
розлучений/розлучена	43	17	4,101	$\leq 0,01$
<b>Наявність дітей</b>				
є діти	79	50	4,377	$\leq 0,01$
немає дітей	21	50	4,377	$\leq 0,01$
<b>Чи є бажання змінити місце роботи</b>				
так	21	8	1,6	$> 0,1$
ні	79	17	8,05	$\leq 0,01$
ускладнююся відповіді	0	75	-	-

Отримані анкетні дані дозволяють зробити такі висновки. Працівники, що

характеризуються ефективною трудовою діяльністю, здебільшого входять до вікової категорії 31 – 55; жінок більше, ніж чоловіків; переважає середня спеціальна освіта; одружені або розлучені; у більшості є діти; бажання змінити роботу немає. Працівники, що характеризуються недостатньо ефективною трудовою діяльністю, здебільшого входять до вікової категорії 21 – 30 років; жінки та чоловіки представлені приблизно в рівному співвідношенні; переважає середня спеціальна освіта; в основному не одружені чи не заміжні; однаково представлені ті, у якого є та немає дітей; не можуть відповісти на питання про зміну роботи.

На мотивацію праці співробітників Державної екологічної інспекції у Сумській області впливають чинники глобального та локального макросередовища.

Глобальне макросередовище включає:

- 1) обстановку у суспільстві;
- 2) сукупність економічних, культурних, політичних умов.

Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальний та психологічний добробут його членів і опосередковано впливають на мотивацію праці співробітників.

Локальне макросередовище Державної екологічної інспекції у Сумській області, до структури якого входить трудовий колектив включає:

- 1) розміри підприємства;
- 2) статусно-рольову структуру;
- 3) відсутність функціонально-рольових протиріч;
- 4) ступінь централізації влади;
- 5) участь співробітників у плануванні, у розподілі ресурсів;
- 6) склад структурних підрозділів (статєво-віковий, професійний, етнічний).

Мотивація праці в Державній екологічній інспекції у Сумській області – це процес свідомого вибору співробітником того чи іншого типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Представимо SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу Державної екологічної інспекції у Сумській області в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Задоволеність більшості працівників нинішньою роботою</p> <p>Висока оцінка працівників стану справ на підприємстві</p> <p>Позитивне ставлення працівників до умов праці</p> <p>Система стимулів у вигляді медичного страхування</p>	<p>Не досить висока продуктивність праці працівників</p> <p>Недостатня задоволеність працівників своєю величиною заробітків</p> <p>Посадові обов'язки не завжди дозволяють всебічно використовувати свої знання та здібності</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання матеріальної винагороди (індексація заробітної плати та премії)</p> <p>Формування у співробітників думки про те, що розмір їх заробітку залежить від їхніх трудових зусиль</p> <p>Можливість просування по службі співробітників</p>	<p>Закріплення у співробітників думки про те, що розмір їхнього заробітку залежить від економічного становища підприємства</p>

Таким чином, на трудову мотивацію працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області впливають різні стимули:

- система економічних нормативів та пільг;
- рівень заробітної плати та справедливість розподілу доходів;
- умови та змістовність праці;
- відносини у сім'ї, колективі;
- визнання з боку оточуючих та кар'єрні міркування;
- творчий порив та цікава робота, бажання самоствердитися тощо.

В Державній екологічній інспекції у Сумській області не застосовуються мотиваційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна дійти висновку про необхідність удосконалення системи управління персоналом Державної екологічної інспекції у Сумській області.



Саме для цього потрібно розробити та прийняти систему управлінських рішень, ефективність яких буде оцінено.

Щоб зрозуміти ефективність впровадження управлінських рішень зі створення посади менеджера з мотивації персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області, визначимо його економічну ефективність.

Основними витратами для Державної екологічної інспекції у Сумській області, які понесе дана організація в процесі удосконалення мотиваційного механізму для своїх працівників у загальному вигляді будуть витрати, пов'язані з наймом нового співробітника:

1. Заробітна плата менеджера з мотивації персоналу із відрахуваннями.
2. Витрати залучення кандидатів. Інакше кажучи, витрати на обслуговування каналів залучення кандидатів.
3. Витрати на оцінку персоналу. Використання зовнішніх центрів з найму персоналу та спеціальних тестових платних програм тощо.

Далі розглянемо можливі ефекти діяльності менеджера з мотивації персоналу.

1. Збільшення суми прибутку та чистого доходу від надання послуг Державною екологічною інспекцією у Сумській області за рахунок більш якісної мотивації персоналу.
2. Можна виділити вторинний економічний ефект, який буде досягнуто за рахунок якіснішої мотивації персоналу і, як наслідок, зниження плинності – це витрати на навчання співробітників.

Пошук та підбір спеціаліста на посаду менеджера з мотивації персоналу (1 місяць) у кадровому агентстві складе 10 000 грн.

Заробітна плата менеджера з мотивації персоналу становитиме 30 000 грн.

Відрахування від заробітної плати менеджера з мотивації становитимуть 7 920 грн.

Витрати на оцінку персоналу складуть 15 000 грн. (оцінка проводиться із залученням стороннього консалтингового агентства).

Якщо при ухваленні 10 кваліфікованих співробітників 6 осіб продуктивно відпрацювали календарний рік і продовжать далі працювати, а 4 особи звільняться через відсутність мотивації.

Виходячи з цього витрати на повторні медогляди нових працівників, які приймаються на робочі місця замість чотирьох звільнених складуть:

$$V_{\text{мед}} = Z_{\text{пмед}} \cdot k \quad (3.1)$$

де  $V_{\text{мед}}$  – витрати на організацію медичного огляду;

$k$  – кількість співробітників, які проходили первинний медогляд в перший місяць.

Так,  $V_{\text{мед}} = 27808 \div 7 \cdot 4 = 15890$  грн.

Державна екологічна інспекції у Сумській області зазнає збитків від неякісної мотивації 4 кандидатів, що швидко звільнилися, які будуть виражені у грошових сумах витрат на навчання та виплату їм заробітної плати в період їх адаптації на новому робочому місці.

Витрати на повторне навчання складуть 10 800 грн.

Витрати на заробітну плату з відрахуваннями, виплачену співробітникам, що звільнилися, до отримання їм допуску до самостійної роботи складуть 31 600 грн.

Далі розглянемо ефект від діяльності менеджера з мотивації персоналу.

Збільшення прибутку та чистого доходу від надання послуг Державною екологічною інспекцією у Сумській області за рахунок кращої організації роботи керівником підрозділу складе 134303 грн.

Збільшення прибутку за рахунок залучення кваліфікованих працівників складе 402909 грн.

Державна екологічна інспекції у Сумській області отримає вторинний економічний ефект від якісної мотивації 6 кваліфікованих працівників, які успішно пройшли період адаптації та продовжують працювати в Державній екологічній інспекції у Сумській області. Цей ефект обумовлений тим, що вказані витрати були одноразовими. Таким чином, за рахунок якісної мотивації вдалося уникнути першого повторного прийому на роботу та відповідних

супутніх витрат.

Витрати на навчання, яке необхідне для отримання допуску до самостійної роботи, складуть 16200 грн.

В таблиці 3.8 подані витрати та ефект від розробки ат прийняття рішення щодо організації діяльності менеджера з мотивації персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект діяльності менеджера з мотивації персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області

Витрати інспекції на утримання менеджера з мотивації персоналу			Ефект від діяльності менеджера з мотивації персоналу		
1	2	3	4	5	6
№	Найменування статті	грн. на місяць	№	Найменування статті	грн на місяць
1	Пошук та підбір спеціаліста на посаду менеджера з мотивації персоналу (1 місяць)	10 000	1	Збільшення суми прибутку та чистого доходу від комерційно – торгівельної діяльності за рахунок кращої організації роботи керівником підрозділу	134303
2	Заробітна плата менеджера з мотивації персоналу	30 000	2	Збільшення суми прибутку та чистого доходу за рахунок підвищення мотивації кваліфікованих працівників	402909
3	Відрахування від заробітної плати менеджера з мотивації персоналу	7 920	3	Витрати на навчання	16200
4	Витрати на оцінку персоналу	15 000			
5	Вартість помилки під час реалізації програми мотивації персоналу (вторинний ефект)	58 290			
5.1	в т. ч. витрати на повторний медогляд	15 890			
5.2	витрати на повторне навчання	10800			

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5	6
	витрати на заробітну плату з відрахуваннями, виплачену співробітникам, що звільнилися, до отримання їм допуску до самостійної роботи	31600			
	Всього	179 501		Всього	553412
Загальний економічний ефект за місяць					373911

Таким чином, витрати на впровадження посади менеджера з мотивації персоналу в Державній екологічній інспекції у Сумській області складуть 179501 грн., Дохід від цього заходу складе 553412 грн.

Загальний економічний ефект за місяць становитиме 373911 грн.

За формулою 3.2 розрахуємо рівень рентабельності.

$$P = \Pi \div Z \quad (3.2)$$

де  $\Pi$  – прибуток;

$Z$  – сума фінансових витрати.

$$P = 373911 \div 553412 = 67,6\%.$$

Проведені економічні розрахунки вказують на ефективність запропонованого проєкту, що в свою чергу говорить про високий рівень ефективності розробки та прийняття управлінських рішень у сфері організації системи мотивації для працівників Державної екологічної інспекції у Сумській області. У разі збільшення ключових показників економічний ефект від удосконалення мотиваційної системи та ефективність використання трудового потенціалу в Державній екологічній інспекції у Сумській області зросте.

Таким чином, розроблені та реалізовані управлінські рішення щодо запровадження посади менеджера з мотивації персоналу та запропонована система мотивації для Державної екологічної інспекції у Сумській області стане економічно доцільною.

## ВИСНОВКИ

Отже, опрацювавши весь необхідний матеріал за обраною темою, можна зробити висновок, що на етапі розвитку бізнесу, роль управлінського рішення найбільш висока, оскільки взаємодіє і залежить від вирішення організаційних завдань та функцій, у тому числі плануванням, координацією, концентрацією, контролем та оцінкою результатів різних явищ чи процесів.

Управлінське рішення – одночасно процес та результат аналізу інформації, прогнозування, оптимізації та вибору альтернативи з безлічі можливих способів досягнення поставленої мети.

Дослідження комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади в даній роботі було проведено на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції у Сумській області, яка знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Берестовська, 1.

Досліджуючи функціонування Державної екологічної інспекції у Сумській області нами було встановлено, що основна діяльність даної організації спрямована на охорону та оздоровлення природного середовища, ефективне поєднання функцій природокористування та охорони навколишнього середовища, забезпечення екологічної безпеки громадян, запровадження безвідходних та маловідходних, екологічно чистих технологій та розвиток природоохоронного виховання та освіти.

Узагальнюючи досліджений матеріал, необхідно зазначити, що управлінське рішення – це ключовий елемент будь-якого бізнесу. Це не просто вибір, зроблений керівником, але цілий комплекс дій, спрямованих на досягнення мети підприємства чи організації.

Важливі особливості управлінського рішення включають такі компоненти як спрямованість – рішення направлені від керівництва до підлеглих та відповідають цілям підприємства. Вони мають бути здійсненні та прийматися у межах повноважень керівника; компетентність – рішення базуються на компетенції керівника, його досвіді та знаннях; вплив на бізнес

управлінські рішення можуть торкатися всіх аспектів роботи підприємств та організацій, від стратегічного планування до управління людськими ресурсами.

Отже, прийняття управлінських рішень – це складний процес, що включає у собі як логічний аналіз, так і емоційно-психологічні аспекти. Керівник повинен враховувати багато чинників: економічні закони, аналіз інформації про функціонування системи та потенційні наслідки кожного рішення. Це робить управлінські рішення не просто вольовим актом, але творчою та відповідальною дією, що має значний вплив на майбутнє компанії.

Важливість управлінських рішень важко переоцінити. Від них залежить як поточне становище підприємств ат організацій, так і їх майбутнє. Правильне рішення може призвести до успіху, тоді як неправильне – до серйозних втрат чи навіть краху. Управлінське рішення – це вольовий акт, який включає логіку, аналіз інформації і, часто, психологічні аспекти. Воно має бути науково обґрунтованим, несуперечливим, своєчасним, адаптивним і реальним.

Таким чином, управлінське рішення – це не просто вибір, зроблений керівником, це складний та багатоаспектний процес, який потребує глибокого аналізу та розуміння всіх аспектів бізнесу.

Процес ухвалення управлінського рішення представляє окремий інтерес. Він складається з декількох стадій, які послідовно змінюють одна одну. Ці стадії є відображенням розумового процесу особи, яка приймає рішення, її дій щодо пошуку істини та проявів волі з метою вибору конкретної альтернативи.

Дослідження процесу ухвалення рішення дозволяє краще зрозуміти джерела його походження. Управлінське рішення доступне для сприйняття у кількох формах: усно - розпорядча (наказ, прохання до працівника, колеги), письмова (офіційний наказ про призначення, делегування повноважень) та форма діалогу (у процесі наради, або постановки планових завдань).

Таким чином, управлінське рішення – це елемент творчого процесу, пов'язаний з вольовою дією керівника на основі отриманих знань, навичок, досвіду, інформації, розрахунків та планованої ефективності від ухвалення даного рішення, що визначають подальший вибір цілі на довгострокову та

короткострокову перспективу.

Управлінське рішення може розглядатися як рішення (явище) та безпосередньо процес. Вивчаючи управлінське рішення, як процес нам стає доступна інформація про проведений аналіз отриманої інформації, її концентрації на певній темі або проблематиці, формуванні плану подальшої дії та безпосередньо результат аналізованого процесу. Як явище – ми маємо безпосередньо факт усного чи письмового розпорядження, постанову, наказ.

В першому розділі дипломної роботи було проведено теоретико – методичне дослідження поняття рішення в управлінській системі органів публічної влади, визначено поняття оптимальних та ефективних рішень в управлінні, розглянуто зміст основних принципів оптимальних та ефективних рішень, а також основні чинники, що впливають на оптимальність та ефективність рішень.

В другому розділі було проведено аналітичне дослідження процесу прийняття управлінських рішень на прикладі діяльності Державної екологічної інспекції в Сумській області. Проведено організаційно – управлінську характеристику Державної екологічної інспекції у Сумській області, розглянуто процес моделювання управлінських рішень для досягнення екологічної ефективності організації, розглянуто характеристику управлінських рішень, які приймаються Державною екологічною інспекцією у Сумській області.

Третій розділ кваліфікаційної роботи бакалавра містив основні напрямки удосконалення комунікативного механізму ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади. Було проведено оцінку ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, її основні показники та розглянуто процес оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Андрущенко Н.О. (2019) Умови і чинники якості управлінських рішень в публічному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4 (21)*. с. 137 – 141.
2. Балденко К. В. (2019) Управлінські рішення. *К.: КНЕУ*. 496 с.
3. Брюховецька М. С. (2009) Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. С. 3-6*.
4. Бусов В. І. (2018) Управлінське рішення: підручник для бакалаврів. *К. : Юрайт*. 254 с.
5. Віханський О.С. (2019) Менеджмент. *К.: Магістр*. 450 с.
6. Волкова О.А. (2019) Можливість використання методу «колективного блокноту» для удосконалення діяльності органу публічної влади щодо вирішення екологічних проблем. *Електронний науковий журнал «Еко коло». № 3. С. 2 – 5*.
7. Гевко І. Б. (2018) Методи прийняття управлінських рішень. *К.: Кондор*. 187 с.
8. Глобченко А.Н., Крилова М.Н. (2018) Різноманітні методи розробки та реалізації ефективного рішення. *Актуальні проблеми економіки. № 3. С. 15 – 19*.
9. Голубко Є. П. (2018) Методи прийняття управлінських рішень. В 2 ч. Ч.1. *К. : Юрайт*. с. 183 – 187
10. Груб'як С. В. (2017) Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство. Вип. 11. с. 201 – 204*.
11. Дегтярев А. А. (2022) Теорія прийняття публічних рішень в структурі соціальних та публічних дисциплін. *Поліс. №2. с.113 – 125*.
12. Дмитренко Г. А. (2021) Жорсткий менеджмент у мікроекономіці. *Персонал. № 5. с. 4 – 10*.
13. Дружко В В., Конторов Д. С. (2022) Ідея, алгоритм, рішення. *К.: Атіка*.



14. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. (2019) Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник. Вип. 4 (15)*. С.94-98
15. Заруба Н.А. (2017) Методи прийняття управлінських рішень : система державного та регіонального управління. *Х : Новий світ*. 182 с.
16. Зуб А. Т. (2019) Прийняття управлінських рішень. Теорія та практика. *Х.: Форум*. 400 с.
17. Карпов А.В. (2020) Психологія менеджменту: Навч. пос. *К.: Наука – Прес*.145 с.
18. Кігель В. Р. (2018) Методи і моделі підтримки прийняття рішень в публічному управлінні: Монографія. *К.: ЦУЛ*. 202 с.
19. Колпаков В. М. (2019) Теорія та практика прийняття управлінського рішення. *К.: МАУП*. 504 с.
20. Левіна С. Ш. (2021) Управлінські рішення. *К.: Фенікс*. 224 с.
21. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. (2019) Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку. Вип. 32*. С. 149- 154.
22. Логінов В. Н. (2020) Управлінські рішення. Моделі та методи. Львів.: *Альфа-прес*. 184 с.
23. Ломаченко А. Л. (2018) Управлінські рішення. *Тернопіль.: Форум*. 176 с.
24. Нікіфоренко В. С. (2018) Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник. Вип. 2(23)*. Т. 3. С. 194- 198.
25. Онофрійчук О. В. (2018) Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. *Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р.* с. 256 – 264.
26. Палаженко Н. Н. (2020) Дослідження системи управління. *К.: Академічний проєкт*. 240 с.
27. Подоляка В. К. (2021) Якість управлінських рішень: проблеми визначення

підходи до оцінки. *Інвестиційні технології*. № 2 (22). с. 47 – 49

28. Постніков В. М. (2018) Методи прийняття рішень в системах організаційного управління. *Харків: Теза*. 208 с.
29. Рязанцева Ю. А. (2019) Застосування методу «мозковий штурм» у сфері публічного управління. *Теорія та практика публічного управління*. № 3. с. 17 – 21.
30. Самойленко І. О. (2019) Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 73 с.
31. Тюріна Н.М. (2018) Управління в органах державної влади. Львів: «Новий Світ –2000». 396 с.
32. Фахрутдінова А. З. (2020) Розробка управлінського рішення. Львів : *Молодь*. 212 с.
33. Федонін О.С. (2021) Новітні тенденції розвитку публічного управління: монографія. К.:*КНЕУ*. 257, с.
34. Шевченко Л.С. (2017) Менеджмент: навч. посібник. Х. : *Право*. 216 с.
35. Шиян А. А. (2019) Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Вінниця : *УНІВЕРСУМ-Вінниця*. 414 с.
36. Шморгун Л. Г. (2020) Менеджмент організацій: навч. посіб. К. : *Знання*. 452 с.
37. Шоробура І. (2018) Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. Вип. 8 (163). с. 17-21.
38. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. (2018) Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 4 (09). С. 73-77.
39. Яремко І. І. (2021) Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. Вип. 7. С. 57-61
40. Cragan J.F., Kasch C.R., & Wright D.W. (2019) *Communicating in Small Groups: Theory, Process, Skills (7th Ed.)*. Boston: *Wadsworth Cengage Learning*, . P.145