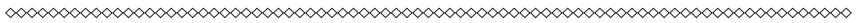


ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВ- ЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІТИЧНОГО АНАЛІЗУ

Андріаш В.І., д-р наук з держ. упр., професор, Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили м. Миколаїв, Україна.

Громадська Н.А., канд. політ. наук, доцент, Чорноморський національний університет імені Петра Могили м. Миколаїв, Україна.



У статті наголошено, що на сучасному етапі розвитку суспільства роль державних та управлінських рішень є найбільш високою оскільки відбувається взаємодія та взаємозалежність від вказаних рішень ефективних організаційних завдань та функцій, в тому числі планування, координація, концентрація, контроль та оцінювання результатів різноманітних явищ чи/або процесів. Встановлено, що державно-управлінське рішення одночасно є й процесом й результатом здійснення аналізу інформації, прогнозування, оптимізації й вибору можливих альтернатив з низки встановлених можливих способів досягнення поставленої мети. Наголошено, що процес прийняття державно-управлінських рішень представляють собою окремий інтерес. Крім того вказаний процес містить декілька необхідних стадій, котрі послідовно змінюють одна одну. Такі стадії є відображенням розумового процесу особи, котра приймає вказане рішення, її дії в пошуку можливої істини та виявлення волі з метою вибору конкретної альтернативи. Окреслено основні види ефективності державно-управлінських рішень зважаючи на можливість використання політичного аналізу. Доведено, що досліджен-

ня ефективності державно-управлінських рішень з використанням політичного аналізу дозволяє краще зрозуміти джерела їхнього походження.

Ключові слова: рішення, державне рішення, управлінське рішення, етапи рішень, політичний аналіз, ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні у вітчизняному суспільстві особливо проблемним стало питання про способи реформування і поліпшення системи прийняття державно-управлінських рішень. В якості одного з основних шляхів вирішення даної проблеми можна назвати більш широке використання на практиці політичного аналізу – сукупності різних наукових методик, за допомогою яких можливе дослідження конкретних політичних подій і політичної ситуації, створення припущень з приводу її можливого розвитку і прийняття компетентних державно-управлінських рішень. Саме професійне застосування політичного аналізу здатне зробити якісний переворот в процесі прийняття державно-управлінських рішень, що і є однією з основних цілей прикладної політології. Хоча політика по своїй природі є досить складним явищем, проте вона є невід’ємною частиною людської життєдіяльності, за допомогою якої реалізуються загальнонаціональні, групові та індивідуальні інтереси. Саме з цим пов’язаний постійний інтерес до політики з боку людини. Але, щоб ефективно відстоювати власні інтереси необхідно добре розумітися в політичних явищах та процесах. Пояснення політичних подій та явищ здійснюється за допомогою різного роду методів дослідження політичного життя. Одне з головних місць серед них займає політичний аналіз. Виходячи з того, що людський інтерес до політики є постійним, а також, з того, що політичні явища є динамічними, вони постійно змінюються, можна говорити про актуальність методів дослідження політичних процесів, а саме політичного аналізу, не лише на теперішньому етапі, але й в майбутньому. Крім того державно-управлінські рішення приймаються за умов обмеження часових й фінансових ресурсів, невизначеності, інформаційної асиметрії тощо, тому в Україні проблема підвищення

якості та ефективності державно-управлінських рішень є досить актуальною. Як наслідок, важливе місце в механізмі прийняття рішень займає політичний аналіз, значення якого останнім часом все більше зростає для сфери державного управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Чимало зарубіжних та вітчизняних авторів приділили свою увагу розробленню теоретико-методологічних засад дослідження процесів прийняття державно-управлінських рішень. В їх числі: В. Бакуменко, Н. Гаврилов, В. Котковський, В. Марченко, В. Никифорчук та інші. Однак політичний аналіз являє собою відмінну від останньої галузь наукової і прикладної діяльності, котра є мало дослідженою фахівцями з державного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В процесі дослідження були поставлені наступні завдання:

- виявити роль політичного аналізу в оцінці ефективності прийняття державно-управлінських рішень;
- визначити особливості розвитку експертно-аналітичного забезпечення прийняття державно-управлінських рішень;
- запропонувати можливі напрями підвищення ефективності державно-управлінських рішень в сучасному українському суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу. Управлінське рішення являє собою результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Його основною метою є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, які приймають рішення, оформлений у вигляді документа [9].

Управління суспільством здійснюється відповідно до державного устрою, територіального поділу, рівня економічного

і соціального розвитку суспільства і, як правило, має складну багаторівневу структуру з вертикальними та горизонтальними зв'язками. Вертикальні зв'язки державного та муніципального управління утворені поділом територіальних одиниць (держава, регіон, область, населений пункт) на рівні влади, горизонтальні – на гілки влади. Рівень влади складають впорядковані ранги виконавчої діяльності, розділені відповідно з делегуванням повноважень від вищих управлінських ланок. Кількість рівнів характеризує субординацію у прийнятті управлінських рішень та порядок передачі інформації. Гілки влади являють собою вертикально впорядковані напрями управлінської діяльності, які визначаються відповідно до принципів поділу влади.

На рівні державного управління процес прийняття рішень набуває особливої актуальності, оскільки від їх своєчасності та обґрунтованості залежить не тільки ефективність функціонування окремого органу влади, реалізації державної політики в окремій сфері чи галузі, а також добробут громадян. Державно-управлінські рішення займають особливе місце як у поточній політико-управлінській практиці, так і в науці управління, що знаходить своє підтвердження великою кількістю різноманітних досліджень у цій сфері (табл. 1.).

Зокрема, американський дослідник Р. Макрідіс стверджував, що «прийняття рішень – це найбільш важлива соціальна функція політики» [17], а його колега Д. Істон вважав, що «політична наука – це дослідження можливих способів, котрими здійснюється прийняття рішень задля суспільства» [9]. Предметом політичної науки не може бути виключно вказана область, однак її важливість є очевидною, оскільки кожного дня в будь-якій країні, незважаючи на її політичну систему й режим, приймають найрізноманітніші державно-управлінські рішення, котрі оформлюють у вигляді президентських указів, законопроектів, політичних заяв, відміток у бюлетенях під час виборів тощо.

Однак ступінь їх важливості є різною, оскільки все залежить від того, хто саме приймає рішення й чого саме воно стосується.

**Підходи щодо визначення поняття
«державно-управлінські рішення»**

Автор	Визначення поняття
О. Грищенко (2011)	«ДУ рішення» є директивним вибором цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, котрий оформлено у вигляді відповідного документу
Н. Георгіді, С. Князь (2005)	«ДУ рішення» є результатом творчого процесу щодо здійснення пошуку адекватних дій колективу враховуючи об'єктивні закономірності функціонування керованої системи
Ю. Барабаш (2008)	«ДУ рішення» є вольовим актом втручання суб'єктів управління в перебіг діяльності об'єктів управління
В. Рудьов (2011)	«ДУ рішення» є результатом здійснення вибору можливих альтернатив задля досягнення конкретно встановленої мети в системі менеджменту
О. Стороженко (2006)	«ДУ рішення» є результатом альтернативної формалізації соціально-психологічних, економічних, технологічних методів менеджменту, на основі котрих керуюча система здійснює вплив на керовану
Г. Атаманчук (2000)	«ДУ рішення» є актом соціального управління, за допомогою котрого відбувається визначення підстав виникнення, здійснення чи припинення необхідних регульованих суспільних взаємовідносин
А. Дульзон (2009)	«ДУ рішення» є творчою, вольовою дією суб'єктів управління на основі знань об'єктивних законів керованої системи

Крім того, кожне із вказаних рішень тією чи іншою мірою визначають (або здійснюють визначний вплив) напрямок подальшого розвитку політико-управлінського процесу – оскільки навіть голос виборця під час виборів може стати передумовою здійснення бажаних чи ні кардинальних змін в політичній системі тієї або іншої держави (табл. 2).

Таблиця 2

**Типові учасники процесів прийняття
державно-управлінських рішень**

Етап процесу ухвалення рішення	Виникнення проблеми рішення	Формулювання й здійснення аналізу проблем	Прийняття рішення	Виконання рішення
Учасники	Особистість, політична партія, суспільна чи державна організація	Політична партія, громадська організація, експерт, державна адміністрація	Державні органи адміністрації	Державна адміністрація, громадяни
Форма участі	Передача ідей, теорій, мобілізація громадської думки, різноманітних форм здійснення тиску	Проведення дискусії	Здійснення голосування, компромісного рішення	Здійснення впливу за допомогою примусу, угоди, маніпуляцій тощо

Як наслідок прийняття державно-управлінських рішень варто сприймати в якості «ключового блоку політичного аналізу, що становить його головну відмінність від здійснення аналізу ситуації та формування політичних прогнозів. Цінність ситуаційного аналізу та політичного прогнозу, насамперед, полягає в їхній здатності сприяти та стимулювати покращення якісних характеристик прийнятого рішення» [11, с. 434].

Варто наголосити, що державно-управлінське рішення багато в чому є залежним від існуючих блоків політичного аналізу, оскільки прийняти саме правильне рішення є практично неможливим ні без належного вивчення ситуації, котра склалася, ні без побудови допустимих припущень щодо можливого подальшого розвитку подій. Незалежним від прийняття державно-управлінських рішень може бути здійснення політичного прогнозу, котрий, однак, є неможливим без відповідного проведення аналізу ситуації, що склалася чи потребує вирішення (табл. 3).

Також, прийняття державно-управлінського рішення – це найважливіший елемент політичного аналізу, котрий перебуває на вершині всієї піраміди рішень. Отже, перш ніж оцінити ефективність прийняття державно-управлінських рішень з використанням політичного аналізу, варто розглянути існуючі етапи їхнього прийняття.

Таблиця 3

Особливості державно-управлінських рішень

Форми діяльності	Напрями управління		
	Державне будівництво	Формування державних стратегій та політик	Адміністративне управління
Політична	Політичні рішення у вказаній сфері	Політичні рішення у вказаній сфері	Політичні рішення у вказаній сфері
Правова	Правові рішення у вказаній сфері	Правові рішення у вказаній сфері	Правові рішення у вказаній сфері
Організаційна	Організаційні рішення у вказаній сфері	Організаційні рішення у вказаній сфері	Організаційні рішення у вказаній сфері

Розроблення декількох варіантів вирішення певної проблеми або вибір найкращої із можливих чи наявних альтернатив,

представляється у вигляді спрощеної схеми прийняття державно-управлінського рішення, котра потребує певної деталізації (табл. 4). Більш докладно схеми щодо прийняття державно-управлінського рішення запропоновано відразу декількома зарубіжними дослідниками.

Наприклад, дослідник Г. Лассуел наголошував на доцільності виділення в процесі прийняття державно-управлінських рішень шести етапів зокрема,

- 1) постановка проблеми та пошук інформації про неї;
- 2) формування рекомендацій – пошук можливих альтернативних рішень існуючої проблеми;
- 3) відбір можливої найкращої альтернативи;
- 4) попереднє переконання у правильності рішення тих, щодо кого воно спрямовано;
- 5) оцінювання ефективності рішення;
- 6) поновлення, перегляд чи скасування рішень.

Таблиця 4

Основні моделі прийняття управлінських рішень [14, с. 40]

Моделі прийняття управлінських рішень	Основні поняття	Головні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Наявність повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; інформація про всі можливі альтернативи; раціональна система впорядкування переваг; намагання максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень за умов необхідної визначеності

продовження таблиці 4

Поведінкова модель	Обмеженість раціональності чи досягнення бажаної задоволеності	Наявність повної вихідної інформації для прийняття рішення та всі можливі альтернативи й можливості передбачити більшість наслідків наявних альтернатив	Прийняття рішення за умов повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймаються без належного дослідження можливих альтернатив	

Схожа схема була запропонована дослідниками К. Паттоном та Д. Савіком, однак з деякими відмінностями від моделі Г. Лассуела. Їхня схема, зокрема, включає такі етапи:

- 1) виявлення, визначення й деталізацію проблеми;
- 2) встановлення чітких критеріїв оцінювання можливих альтернатив;
- 3) розроблення альтернативних варіантів щодо можливого вирішення проблем;
- 4) оцінювання альтернатив;
- 5) здійснення вибору найкращої із встановлених альтернатив;
- 6) оцінювання наслідків прийнятого рішення [16, с. 107].

Незважаючи на досить ефективну запропоновану схему, вона містить й певні недоліки. Справа в тому, що прийняття рішень ґрунтується на двох основних блоках політичного аналізу – аналізу політичної ситуації й політичному прогнозі. Саме тому повна й ґрунтовна схема прийняття державно-управлінських рішень повинна бути схемою всього політичного аналізу, й як наслідок, до неї необхідно ввести й відповідний аналіз ситуації, й політичний прогноз. Вказаний недолік спробували усунути дослідники Д. Веймер й А. Вайнінг, запропонувавши нову схему прийняття політичних рішень, а саме:

- 1) повне розуміння проблеми;
 - 2) здійснення вибору та пояснення цілей;
 - 3) вибір методів вирішення проблеми;
 - 4) вибір критеріїв оцінювання можливих альтернатив;
 - 5) встановлення альтернативних варіантів вирішення проблеми;
 - 6) оцінювання рішення, котре включає в себе певне передбачення можливих наслідків, до котрих може призвести реалізація тієї або іншої можливої альтернативи, й оцінювання їх з точки зору чітко встановлених критеріїв;
 - 7) формування рекомендацій щодо можливих та подальших дій.
- Вони можуть містити політичний прогноз («проорокування можливих наслідків, до котрих може призвести реалізація тієї або іншої альтернативи») [10, с. 9-10].

Крім того, Д. Веймер і А. Вайнінг пропонують нові етапи схеми прийняття політичних рішень – здійснення вибору методу вирішення проблеми, та вибору й пояснення цілей. У схемі Д. Веймера і А. Вайнінга відсутній принцип зворотного зв'язку, вельми важливий задля прийняття політичних рішень і наявний в моделі Г. Лассуелла (оновлення, перегляд чи скасування рішення). Вказаний принцип описаний відомим політологом Д. Істоном, а також його послідовниками щодо застосування системного підходу в політиці Г. Алмондом і Б. Пауеллом в побудованій ними моделі політичної системи [10, с. 11].

Згідно Д. Істону, Г. Алмонду і Б. Пауеллу, політична система є такою, котра отримує з соціального середовища сигнали двох типів: вимоги й підтримки [15]. На їхній основі система приймає рішення, котрі по ланцюжку зворотного зв'язку впливають на сигнали – якщо рішення далеко, то сигнал вимоги слабшає та відбувається наростання сигналу схвалення. Якщо ж рішення є таким, що не сприймається соціальним середовищем як оптимальне, то, навпаки, відбувається слабшання сигналу схвалення й посилення сигналу вимоги. Так само можна виділити схему прийняття політичного рішення, яка частково буде будуватися на моделях західних політологів, однак з урахуванням наявних у них недоліків.

Варто наголосити, що вона складається із одинадцяти основних етапів, а саме:

- 1) виявлення й визначення проблеми;
- 2) здійснення збору інформації, котра стосується проблеми;
- 3) складання плану прийняття рішення, котрий включатиме й можливість чи необхідність здійснення вибору певного методу аналізу ситуації, котра має відношення до проблеми, політичного прогнозу та власне політичного прогнозу, встановлення необхідних виконавців по кожному із етапів, формування інформаційних, тимчасових, фінансових, організаційних тощо ресурсних обмежень;
- 4) аналізу політичної ситуації, котра має пряме чи опосередковане відношення до проблеми;
- 5) визначення того, як саме розвиватимуться події під час збереження існуючих тенденцій та без здійснення активного втручання;
- 6) формування переліку можливих альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- 7) прогнозу можливих наслідків, до котрих призведе чи може призвести реалізація тієї або іншої окресленої альтернативи;
- 8) вибору кращого варіанту рішення;
- 9) виконання рішення;
- 10) аналізу реакції на вирішення – реалізація принципу ефективного зворотного зв'язку;
- 11) здійснення корекції рішення.

У цю схему входить ситуаційний аналіз (пункти 1, 2, 4), пошукове (5) і нормативне (7) прогнозування і безпосередньо прийняття рішення разом з механізмом зворотного зв'язку [13, с. 56].

Таким чином, завдання управління полягає у виробленні таких управлінських впливів, за котрих стан об'єктів управління є прийнятним з точки зору критеріїв ефективності діяльності (тобто безлічі поточних значень показників ефективності S належить множині їхніх бажаних станів S^*) (рис. 1).

Ефективність державно-управлінських рішень – один з «головних показників щодо досконалості управління, котрий визначається за допомогою співставлення результатів управління та ресурсів, котрі витрачено на його досягнення» [4, с. 439]. Ефективність державно-управлінських рішень можна оцінити шляхом

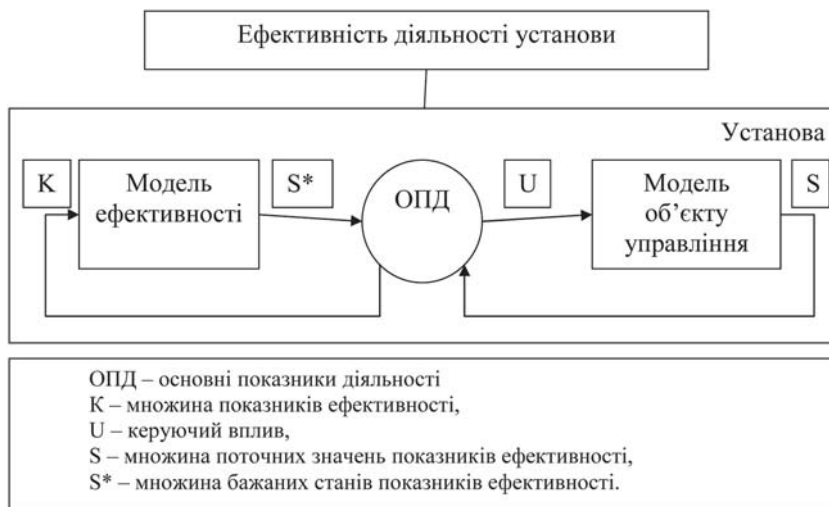


Рис. 1. Схема оцінки ефективності управління

порівняння отриманого прибутку і витрат на їх реалізацію. Однак саме вказана елементарна оцінка не завжди може бути коректною, оскільки результати управління:

- не завжди є вираженням прибутку;
- призводять до безпосередніх та опосередкованих результатів;
- безпосередній результат, досить часто, приховує головну роль управління щодо його досягнення, прибуток досить часто виступає в якості опосередкованого результату;

- навіть може бути не лише економічним, але й соціальним, соціально-економічним, політичним, соціально-психологічним і т.д.

Під оцінкою ефективності державно-управлінського рішення здебільшого розуміють саме «сукупність моделей та методів щодо вивчення й виміру фактичних результатів державної діяльності чи програм, котрі завершено чи котрі перебувають в стадії реалізації» [12, с. 131].

Критерії, на підставі значень котрих відбувається формування оцінки результатів державного управління, здебільшого бувають кількісними та якісними [7, с. 86]. Критерії й оцінки використовують

зادля вдосконалення процесів прийняття рішень, систем звітності та самих процесів державного управління, якість котрого можемо оцінювати відповідно до потреб, бажань та ресурсів суспільства. При цьому можемо виділити дві вимірні складові діяльності державного управління представлені технічною ефективністю й економічною ефективністю.

Технічна ефективність державного управління встановлюється ступенем досягнення цілей діяльності з відповідним врахуванням існуючих «громадських цілей».

Економічна ефективність – співвідношенням вартості обсягів наданих послуг до вартості обсягів, котрі було залучено задля вказаних ресурсів.

Економічна ефективність є відображенням внутрішнього стану справ в системі державного управління, її власною діяльністю, а технічна ефективність – відповідністю державного управління щодо вимог зовнішнього середовища враховуючи вплив, котрий він справляє на стан суспільства. Технічна ефективність є пов'язаною й кількісними, й якісними показниками, важливі характеристики котрих представлені оперативністю та регулярністю. Оскільки досить багато соціально-економічних показників стану суспільства є такими, що не піддаються повному та оперативному контролю, існує необхідність формулювати критерії, котрі оцінюватимуть не загальний стан, а лише результати конкретних програм [6, с. 231].

Критерії ефективності мають не лише бути відображенням ступеня досягнення поставлених цілей, але й реагувати на виникнення нових можливих проблем в сфері управління, й також щодо негативних наслідків проведених державними органами заходів.

Наголосимо, що на практиці ефективність управління частіше за все визначається аналітичними чи експертними методами на основі зіставлення основних значень сукупності показників (ознак).

Існує кілька основних типів оцінок державного управління:

- оцінювання процесу виконання;
- оцінювання результатів;

- оцінювання наслідків;
- оцінювання економічної ефективності.
- Основна задача оцінювання ефективності державного управлінського рішення полягає в тому, аби оцінити:
 - управлінську діяльність владних органів й підприємств державного сектора;
 - проведення політики основними державними структурами;
 - ефективність реалізації державних програм;
 - можливі чи наявні наслідки проведеної політики й реалізації державних програм [18, с. 481].

Зауважимо, що здійснення вибору оцінки й методів оцінювання є залежними від встановлених цілей управління, інтересів організації або зацікавлених груп осіб, наявних соціально-політичних умов й необхідних ресурсів й багато ще чого іншого.

Планування проведення діяльності щодо оцінки результатів державного управління в суспільній сфері передбачає здійснення вибору системи показників, властивостей оцінок, точності оцінювання, процедур збору інформації, в тому числі використання результатів інших досліджень.

Для визначення оцінок, зазвичай, проводяться оціночні дослідження, котрі поділяються на дві групи представлені: науковими й традиційними формами [8, с. 101].

Наукові форми передбачають проведення досліджень з використанням різноманітних наукових методологій та методик вивчення соціально-економічних і політичних процесів [1]. Їхнє застосування приносить гарні теоретичні й практичні результати, однак потребує досить багато часу й завеликих фінансових витрат. Саме тому під час проведення наукових досліджень застосовують методи:

- соціологічного опитування (анкетування й інтерв'ю);
- спостереження (відкритих та прихованих);
- експертних оцінок;
- моделювання;
- формування контрольних груп;
- проведення експериментів [8, с. 103].

Традиційні форми оцінювання ефективності державно-управлінського рішення, зазвичай, представлено політичним або адміністративним контролем й є «результатом парламентських слухань, звітів керівників та контрольних комісій, державних аудиторських перевірок тощо» [3, с. 231].

Наголосимо, що зважаючи на багатовимірність об'єктів державного управління, є доцільним здійснення оцінювання ефективності державно-управлінських рішень ґрунтуючись на методах багатовимірного статистичного аналізу, котрі дозволятимуть не лише групувати об'єкти спостереження в певні класи, розглядати їх у динаміці, але й формувати якісні агреговані показники, спрямовані як на опис самих цих об'єктів, так й на моніторинг прогресу в якості результату управлінського впливу. За таких умов особливої уваги потребує здійснення аналізу впливу наслідків управлінських рішень (наприклад, відгуки щодо реформ), маючи на увазі не лише безпосередні результати прийнятого та реалізованого рішення, але й всього комплексу наслідків управління (наслідків змін), на сферу державного та суспільного життя.

Оцінювання ефективності державно-управлінських рішень можна здійснити, використовуючи спеціальні моделі управління – «бізнес-моделі» (рис. 2).

У бізнес-моделях оцінювання визначається не лише функціями, але й взаємопов'язаними з ними процесами, тому що може виявитися, що всі функції є чітко визначеними й розподіленими між державними службовцями, а сам процес є таким, що «розривається».

Як наслідок є важливим «прописати» всі управлінські процеси із зазначенням необхідних моментів щодо прийняття рішень в них [2, с. 72].

Бізнес-моделювання в державному управлінні так само, як бізнес-моделювання в інших сферах діяльності, включає в себе три етапи:

- організаційне моделювання;
- моделювання бізнес-процесів;
- кількісне моделювання.



Рис. 2. Етапи бізнес-планування

Перший етап складається з функціональної та структурної моделі органу державного управління.

Функціональна модель має відповідати на питання: «що?», чи які функції реалізуються органом державної влади, а структурна – на питання «хто?», чи хто саме реалізуватиме вказані у функціональній моделі функції (табл. 5).

Організаційна модель містить ієрархічну структуру і може бути представленою в документах трьох основних видів:

- «Положеннями про організаційну структуру»,
- «Положеннями про підрозділи»,
- «Положеннями про посадові інструкції»

На другому етапі функціональна модель здійснює трансформування в процесну модель: окремо взяті функції представлено у вигляді послідовностей взаємопов'язаних бізнес-процесів, котрі є відображенням їхнього причинно-наслідкового характеру, що здійснюється визначенням для кожної функції вхідних та вихідних параметрів.

Таблиця 5

Переваги та недоліки функціональної моделі

Переваги	Недоліки
Функціональні фахівці зосереджуються в межах одного підрозділу	Низька швидкість виконання завдань, можливість перекладання відповідальності під час їхнього вирішення
Ефективне вирішення питань, котрі спрямовуються для вирішення до функціонального підрозділу	Низька швидкість (за необхідності діяти оперативно) прийняття рішень в разі їхнього відхилення
Оперативний та ефективний обмін необхідними знаннями між співробітниками	Мотивація персоналу спрямована лише на виконання власних функцій

На цьому ж етапі відбувається трансформування структурної моделі в рольову модель.

Процесна модель має надавати відповіді на питання: «що?», «коли?». Тим самим визначаючи, яку саме роль під час процесів має відігравати певна посада (державний службовець на певній посаді) (табл. 6).

Система з процесної та рольової моделей являє собою процесно-рольову модель органів державного управління, котра надає можливість отримати відповіді на такі питання, як «що, хто, кому, коли?».

На третьому етапі бізнес-моделювання виділені бізнес-процеси описуються кількісно, за умов, що вони допускають певне подання. Кількісна модель бізнес-процесів покликана відповідати на питання: «скільки?» [5, с. 144].

Вказаний підхід щодо оцінки ефективності державних управлінських рішень надає можливість її автоматизації на основі підтримки сучасними комп'ютерними програмами. Можливим є також «паперовий варіант» бізнес-моделювання, котрий потребує великих трудовитрат.

Переваги та недоліки процесної моделі

Переваги	Недоліки
Орієнтованість виключно на отримання необхідного результату	Формування крос-функціональних підрозділів
Встановлення та дотримання чіткої системи єдиночальства	Велика кількість окремих процедур щодо формування підрозділів
Розвантаженість керівників, котрі втручаються лише у разі необхідності	Окремі процедури щодо забезпечення професійного зростання співробітників

Як наслідок, бізнес-моделювання є представленням деякої інтегрованої послідовності кроків й розраховане саме на те, аби державні органи влади самі формували вказані бізнес-системи та підтримували їх. Оцінювання ефективності державних управлінських рішень може також здійснюватися на основі формування системи якості в державних органах влади – сукупності організаційно-технічних заходів, котрі є необхідними задля забезпечення гарантій відповідності вимогам щодо існуючих та встановлених стандартів, контрактам тощо.

Зауважимо, що оцінка входить одним з етапів щодо планування, розробки та прийняття рішень. В Україні оцінювання ефективності державного управління – це відносно новий напрямок, хоча на практиці її елементи вже давно використовуються в державних органах влади. На сьогодні постало завдання щодо всебічного впровадження оціночних досліджень державно-управлінських рішень в усіх державних органах влади всіх рівнів.

Отже, використання політичного аналізу необхідно для всіх суб'єктів політичного процесу, але особливо важливим є його застосування владними структурами, оскільки їхні рішення мають найбільший вплив на політичний процес. На сучасному етапі розвитку наукового знання подібний стиль політичного аналізу представляється рудиментарним. З усією очевидністю постає

завдання формування цілком альтернативних можливостей для аналізу політичної ситуації, складання політичних прогнозів і прийняття державно-управлінських рішень.

Вітчизняна політична наука зараз повинна зробити спробу витіснення навколо наукових способів політичного аналізу, для чого, у свою чергу, необхідно зламати вже існуючі стереотипи щодо прикладних досліджень.

Можливість вирішення даної задачі бачиться у двох основних аспектах. З одного боку, слід остаточно затвердити в правах прикладну політологію як значущого напрямку політичної науки, чітко сформувавши межі прикладних досліджень, їх предметне і проблемне поле. З іншого боку, необхідно розробити власні методики політичного аналізу, які можуть бути застосовані при вирішенні завдань з реальної політичної практики в сфері державного управління.

Висновки. Таким чином, державно-управлінське рішення є різновидом соціально-управлінських рішень, в яких закріплюються норми поведінки і взаємодії соціальних суб'єктів. Державно-управлінські рішення мають такі основні ознаки:

- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- прийняття вищими або центральними органами державної влади;
- оформлення у вигляді-нормативно-правових актів, програмно-цільових документів та організаційно-розпорядчих рішень;
- належність до державно-управлінських відносин; формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами.

Отже, виявлено роль політичного аналізу в оцінці ефективності прийняття державно-управлінських рішень. Роль політичного аналізу в оцінці ефективності державно-управлінського рішення полягає в тому, щоб оцінити:

- здійснення управлінської діяльності владних органів й підприємств державного сектора;
- проведення відповідної політики державними структурами;
- реалізацію державних програм;

- наслідки проведеної політики та реалізації державних програм.

Крім того, під оцінюванням ефективності державно-управлінських рішень розуміють сукупність моделей та методів щодо вивчення й вимірювання фактичних результатів державної діяльності чи програм, котрі завершено чи котрі перебувають в стадії реалізації. Оцінка ефективності державно-управлінських рішень є процедурою порівняння результатів тих чи інших актів (рішень) з критеріями, що втілюють офіційно визнані цінності, інтереси, цілі і норми. Слід враховувати наступні критерії:

- рівень продуктивності праці;
- темпи і масштаби приросту національного багатства;
- рівень добробуту життя людей;
- упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин;
- цілеорієнтованість, витрати часу;
- стиль функціонування державно-керуючої системи;
- складність системи державного управління;
- витрати на забезпечення державно-керуючої системи;
- відповідність напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності органів та посадових осіб функціям, покладених на них;
- законність рішень і дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- реальність керуючих впливів;
- зміст управлінських актів з точки зору відображення в них запитів і потреб людей;
- характер та обсяг взаємозв'язків відповідних управлінських органів і посадових осіб із громадянами;
- правдивість та доцільність управлінської інформації;
- морально-ідеологічний вплив управлінської діяльності;
- міра забезпечення в рішеннях та діях управлінського органу і посадової особи відповідного державного престижу.

На практиці ефективність управління частіше за все визначається завдяки аналітично-експертним методам на основі зіставлення значень сукупності показників (ознак).

Існує кілька основних типів оцінок державного управління:

- оцінювання процесу виконання;

- оцінювання результатів;
- оцінювання наслідків;
- оцінювання економічної ефективності.

Здійснення вибору щодо оцінки й відповідних методів оцінювання залежить від поставлених цілей управління, існуючих інтересів організації або зацікавленої групи осіб тощо.

Планування проведення діяльності щодо оцінювання результатів державного управління в суспільній сфері передбачає здійснення вибору систем показників, властивостей оцінок, точностей оцінювання, процедур збору інформації, в тому числі використання результатів інших досліджень.

В Україні оцінювання ефективності державного управління – це відносно новий напрямок, хоча на практиці елементи оцінювання давно використовуються в державних органах влади. На сьогодні постало завдання здійснення всебічного впровадження оціночних досліджень державно-управлінських рішень в усі державні органи влади всіх рівнів.

Стаття надійшла до редакції: 14.02.20

EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION DECISION MAKING: FEATURES OF USE OF POLITICAL ANALYSIS

Viktoriya Andriyash, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Administration Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla, Mykolaiv, Ukraine

Natalya Hromadska, PhD in Political Science, Associate Professor, Department of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine



The article emphasizes that at the present stage of society's development, the role of state and administrative decisions is the highest, since there is interaction and interdependence with the specified decisions of effective organizational tasks and functions, including planning, coordination, concentration, control and evaluation of the results of various phenomena or / or processes. It is emphasized that as one of the main ways of solving this problem can be called more widespread use in practice of political analysis - a set of different scientific methods by which it is possible to study specific political events and political situation, to create assumptions about its possible development and to adopt competent state -management decisions.

It is established that the state-administrative decision is at the same time the process and result of the analysis of information, forecasting, optimization and selection of possible alternatives from a number of established possible ways of achieving the set goal.

It is emphasized that the decision-making process is of particular interest. In addition, the process contains several necessary steps that consistently change each other. Such stages are a reflection of the thought process of the person making the decision, his or her actions in the search for the possible truth and the manifestation of the will in order to choose a specific alternative.

The main types of effectiveness of public administration decisions

are outlined, considering the possibilities of using political analysis. It is proved that the study of the effectiveness of public administration decisions using political analysis allows us to better understand the sources of their origin.

It is proved that the planning of carrying out activities for the evaluation of public administration results in the public sphere involves the choice of a system of indicators, properties of estimates, accuracy of evaluation, procedures for gathering information, including the use of the results of other studies. Assessment of public administration efficiency in Ukraine is a relatively new trend, although in practice its elements have long been used by public authorities.

Keywords: *decision, statedecision, administrative decision, stages of decisions, political analysis, efficiency.*

Retrived: 14.02.20

References

1. Andriiash V.I. (2014) *Metodyka provedennia monitorynhu etnopolitychnoi sytuatsii v Ukraini* [Methods of monitoring the ethno-political situation in Ukraine] *Naukovi pratsi* [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu Kyievo-Mohylianska akademiia]. Seriia: Derzhavne upravlinnia. Nomer 239, Vyp. 237. pp. 7-12. [in Ukrainian]

2. Artym I. (2003) *Faktorno-kryterialnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia* [Factor-Criterion Approach to Assessing Public Administration Effectiveness] *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia : Zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Ukrainskoi Akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Lviv, LRIDU UADU. Vyp. 3. S. 68-74. [in Ukrainian]

3. Bakumenko V.D. (2000) *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen : problemy teorii, metodolohii, praktyky* : Monohrafiia [Formation of state-administrative decisions: problems of theory, methodology, practice: Monograph] K., Vyd-vo UADU. 328 s. [in Ukrainian]

4. Batchikov S., Glazeva S. (1998) Effektivnost gosudarstvennogo upravleniya [Public Administration Efficiency] M., Fond «Za ekonomicheskuyu gramotnost»; Ros. ekonom. jurn. ; Izd-vo AO «Konsaltbankir». 848 s. [in Russian]

5. Derzhavne upravlinnia: filosofski, svitohliadni ta metodolohichni problemy : Monohrafiia (2003) [Public administration: philosophical, philosophical and methodological problems: Monograph] K, Vyd-vo NADU; Milenium. 320 s. [in Ukrainian]

6. Gavrilov N.I. (2003) Fenomen gosudarstvennoy vlasti naroda [The phenomenon of state power of the people] Sevastopol, Veber. 300 s. [in Russian]

7. Hromadska N. A. (2017) Metodolohichni aspekty politychnoho analizu [Methodological aspects of political analysis] Naukovi pratsi: naukovometodychnyi zhurnal. Vyp. 290. T. 278. Derzhavne upravlinnia. Mykolaiv : Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. S. 85-89. [in Ukrainian]

8. Klingemann H.-D. (2008) Sravnitelnyiy analiz razvitiya politicheskoy nauki v Zapadnoy Evrope [Comparative analysis of the development of political science in Western Europe] Polis. №3. S. 97-115. [in Russian]

9. Kotkovskiy V.R. (2016) Paradyhmalni pidkhody do analizu derzhavnoi polityky [Paradigmatic approaches to public policy analysis] Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia. Vyp. 3. Retrieved from : [//nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_4). [in Ukrainian]

10. Marchenko V. (2007) Suchasni informatsiini tekhnolohii pryiniattia ratsionalnykh upravlinskykh rishen [Modern information technologies for making rational management decisions] Tekhnika APK. № 3. C. 9-11. [in Ukrainian]

11. Molchanova Yu. (2005) Efektyvnist upravlinskoï diialnosti v systemi derzhavnoi sluzhby : sotsialno-psykholohichni aspekt [The effectiveness of managerial activity in the civil service system: a socio-psychological aspect] Visnyk NADU. № 1. S. 427-434. [in Ukrainian]

12. Nykyforchuk B. V. (2007) Systemnyi pidkhid do pryiniattia upravlinskykh rishen [A systematic approach to managerial decision-making] Lviv, Ukrainska akademiia drukarstva. 229 s. [in Ukrainian]

13. Nyzhnyk N., Mosov S. (2000) Pro derzhavne upravlinnia, obiekt i predmet yoho teorii [About government, the object and the subject of its theory] Visnyk UADU. № 3. S. 56-62. [in Ukrainian]

14. Orliv M.S. (2013) Pidhotovka i pryiniattia upravlinskykh rishen :

navch.-metod. materialy [Preparation and decision-making: teaching method. materials] Uporiad. H. I. Bondarenko. K. : NADU. 40 s. [in Ukrainian]

15. Rebkalo V., Shakhov V.(2011) Politychna stabilnist i politychna bezpeka: kharakter ta mekhanizmy vzaiemozviazku [Political stability and political security: the nature and mechanisms of interconnection] Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. № 3. Retrieved from [http : //nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_3_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_3_24) [in Ukrainian]

16. Snihur I.I. (2005) Pravo hromadian na uchast u zdiisnenni derzhavnoi vlady [The right of citizens to participate in the exercise of state power] Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav Ukrainy. K.,NAVSU. № 3. S. 107-117. [in Ukrainian]

17. Sytnyk S.V. (2011) Politychna prokhidnist polityko-upravlinskykh rishen [Political patronage of political and administrative decisions] Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. № 4. Retrieved from [http : //nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_4_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_4_4). [in Ukrainian]

18. Veimer D.L., Vaininh E.R. (2000) Analiz polityky: kontseptsii i praktyka [Policy Analysis: Concepts and Practice] K., Osnovy. 654 s. [in Ukrainian]

Відомості про авторів / Information about the Authors

Андріяш Вікторія Іванівна: Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Victoria Andriyash: Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID. ORG/0000-0001-5294-7456

E-mail: andriyash_v2017@ukr.net

Громадська Наталя Анатоліївна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Natalya Hromadska: Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID. ORG/0000-0002-2310-3489

E-mail: natalia.gromadska@chmnu.edu.ua