

СЕКЦІЯ 1 ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONDITIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

УДК 351

Адамовська В.С.

к. екон. наук, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління й адміністрування ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Краснова Г.М.

магістрант кафедри обліку, оподаткування, публічного управління й адміністрування ДВНЗ «Криворізький національний університет»

У статті розглянуте поняття «управлінське рішення», фактори, що впливають на нього, функції управління; наведені основні моделі поведінки керівника та прийняття рішень, визначені причини виникнення управлінських проблем і особливості управлінського циклу. На основі аналізу, узагальнення й систематизації наукових джерел запропоновані шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень на прикладі виконкому Криворізької міської ради.

Ключові слова: державне управління, прийняття рішень, функції управління, моделі поведінки, вирішення проблем.

В статье рассмотрено понятие «управленческое решение», факторы, влияющие на его принятие, функции управления; приведены основные модели поведения руководителя и принятия решений, определены причины возникновения управленческих проблем и пути их решения с помощью управленческого цикла. На основе анализа, обобщения и

систематизации научных источников предложены пути совершенствования принятия управленческих решений на примере исполкома Криворожского горсовета.

Ключевые слова: государственное управление, принятие решений, функции управления, модели поведения, решение проблем.

The article discusses the concept of management decisions, the factors affecting it, management functions, presents the main models of managerial behavior and decision making, identifies the causes of management problems and how to solve them using the management cycle. On the basis of the analysis, generalization and systematization of scientific sources, the ways of improving management decision-making on the example of the Krivoy Rog City Council Executive Committee.

Key words: public administration, decision-making, management functions, behavior patterns, problem solving.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кожна держава приймає рішення, як керувати своєю країною, які проблеми вирішувати. На сучасному етапі Україна також не є винятком, представники державної влади займаються пошуком шляхів переходу від кризового стану до більш стійкого, ураховуючи спрямованість на європейські стандарти.

Сьогодні головною проблемою у сфері державного управління є його недосконалість в аспекті відсутності чіткої термінології, яка б ураховувала специфіку державного устрою й особливості соціально-економічних явищ і процесів певної держави. Недосконалість також проявляється в методиці прийняття ефективних управлінських рішень. Саме тому подальшого вдосконалення потребує теоретичний і методичний інструментарій щодо визначення поняття «управлінське рішення» й ефективності його прийняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема статті висвітлена в працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених (В. Василенко, В. Колпаковим, Ю. Петрунею, М. Еддаусом, З. Миколайчик, Г. Атаманчуком, В. Бакуменком, М. Брауном, П. Друкером, Д. Дунканом і багатьма іншими). Однак

питання пошуку теоретичного та методичного інструментарію щодо визначення поняття «управлінське рішення» й ефективності його прийняття з урахуванням особливостей соціально-економічних явищ і процесів України залишаються невирішеними.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нині є багато різних наукових досліджень у сфері державного управління, зокрема прийняття ефективних управлінських рішень органами державної влади. Однак саме поняття «управлінське рішення» в державному управлінні недостатньо вивчене, адже не враховується специфіка державного устрою, регіонального управління, фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень органами законодавчої та виконавчої влади. Саме тому дослідження в цьому напрямі є актуальними.

Метою статті є розкриття поняття «управлінське рішення», висвітлення факторів, що впливають на його прийняття, взаємовідношення суб'єкта й об'єкта державного управління, основних моделей прийняття рішень і причин виникнення управлінських проблем, а також розроблення схеми, що допоможе вирішити поставлені задачі та знайти власні

підходи до вирішення проблеми прийняття ефективного управлінського рішення.

Виклад основного матеріалу. Прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а процес прийняття – як явище, що веде до появи цього продукту.

Є дуже багато різних думок щодо визначення поняття «управлінське рішення», наведено кілька з них.

На думку В. Колпакова [5, с. 20], «управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють рішення, оформлений у вигляді документа».

Дослідниками А. Семеновим, В. Набоковим [10, с. 144] подане таке визначення: «управлінське рішення – це знаходження певного варіанта дій за допомогою виявлення й оцінки альтернатив, здійснення цієї діяльності та її кінцевий результат».

Г. Осовська [8, с. 480] вважає, що управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) і дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла.

За трактуванням Г. Атаманчука, «управлінське рішення – це соціальний акт, у якому в логічній формі (текстуальна модель) висловлені впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів і задоволення відповідних потреб в управлінні» [1, с. 296].

С. Найдюком [7, с. 13] запропоноване визначення категорії «прийняття управлінського рішення» як процесу, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, яку потрібно вирішити, і завершується вибором рішення (дії), спрямованого на вирішення проблеми.

Розглянувши визначення дослідників, ми можемо зробити висновок, що управлінське рішення – це вид діяльності суб'єкта управління, що формується на принципі синергетики, яка містить сучасні моделі, ґрунтується на факторах і функціях управління з урахуванням управлінського циклу відповідно до діяльності об'єкта управління.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

1) ступінь ризику (завжди є ризик, що рішення, яке приймається, матиме негативний наслідок чи навіть завдасть шкоди);

2) тривалість часу для прийняття рішення (зазвичай керівник не має достатньо часу для здійснення аналізу всіх можливих варіантів рішень);

3) ступінь підтримки колективом (іноді рішення керівника сприймаються колективом негативно, тому варто вислухати думки працівників);

4) особисті якості керівника, його характеристика;

5) політика організації:

– внутрішні фактори: статус, репутація, структура підприємства;

– зовнішні фактори: політичний режим, законодавство, стан країни.

Розглянувши фактори, що впливають на процес прийняття рішень, розглянемо, хто саме на державному рівні є суб'єктом і об'єктом управління, як саме здійснюється прийняття рішення.

У публічному управлінні використовується системний підхід, що впливає з розгляду органів державної влади й органів місцевого самоврядування як комплексних відкритих соціальних систем, котрі складаються із сукупності взаємозалежних підсистем, серед яких найважливішими є люди, структура, завдання та технології, що націлені на досягнення певних цілей. Він базується на загальній теорії систем, теорії багаторівневих (ієрархічних) систем і концепції структурно-функціонального аналізу.

Соціальне управління й публічне управління прийнято розглядати як систему, яка складається із двох підсистем: суб'єкта управління й об'єкта управління. Суб'єктом є органи управління, об'єктом – ті, над ким здійснюється управління суб'єкта. Управлінські функції здійснюються будь-яким суб'єктом над об'єктом, причому останні виконують головну функцію відтворення суспільного життя, а тому є визначальними щодо органів публічної влади.

Здійснювані суб'єктом управлінські впливи Г. Атаманчук [1, с. 296] характеризує як суспільну потребу, інтерес і ціль в управлінні, що усвідомлені суб'єктом управління, юридично нормативно висловлені та практично здійснені в його рішеннях і діях. Ці впливи дуже різноманітні за своєю природою, спрямованістю, термінами та ступенем впливу на системи (наприклад, ідеї, концепції, технологічні послідовності дій, інші способи реалізації управлінських рішень).

Загальне визнання отримав розгляд управління як неперервного циклічного процесу, управлінські цикли якого складаються зі стандартного набору певних функцій управління, кожна з яких теж являє собою процес. Є шість основних функцій управління, але на першому

місці завжди виступає планування, адже саме із цього процесу беруть початок усі інші.

1. Планування.
2. Організація.
3. Мотивація.
4. Контроль.
5. Координація.
6. Регулювання.

Планування – головна й перша функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики й завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір (що робити, як, кому й коли).

Організація як функція менеджменту спрямована на формування керуючих і керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – це система спостереження й перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного й гармонійного розвитку різних аспектів об'єкта за умови оптимальних витрат ресурсів.

Регулювання – це вид управлінської праці, метою якої є подолання протиріччя між організацією й дезорганізацією, порядком і хаосом [9, с. 118].

Визначивши, які саме є функції управління, доцільно буде розглянути основні моделі прийняття рішень, які поділяються на класичну, поведінкову, ірраціональну.

Класична модель у процесі прийняття рішень спирається на поняття раціональності. Керівник, що приймає рішення, повинен бути абсолютно об'єктивним і логічним, мати чітко визначену мету, усі його дії повинні бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Проте насправді (у повсякденному житті) на процес прийняття рішення впливає велика кількість суб'єктивних і обмежуючих факторів, сукупність яких у процесі прийняття рішень ураховує поведінкова модель. Основними характеристиками поведінкової моделі є те, що керівник недостатньо поінформований про ситуацію, не володіє достатньою інформацією щодо всіх можливих альтернатив, він не в змозі передбачити всі можливі наслідки кожної альтернативи.

Ураховуючи вищезазначені характеристики поведінкової моделі, можна виділити два ключових її поняття:

– обмеженої раціональності, що базується на тому, що керівник приймає найбільш раціональне (на його думку) рішення, але раціональність такого рішення є обмеженою, а теоретично завжди існує більш раціональне рішення, ніж прийняте;

– досягнення задоволення.

Оскільки досягти 100% раціональності в процесі прийняття рішень теоретично неможливо, керівник має пересилити сумніви й обрати найбільш оптимальне рішення.

Ірраціональна модель заснована на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як керівник дослідив альтернативи всіх можливих рішень. Ірраціональна модель найчастіше застосовується в таких випадках:

1) із метою вирішення принципово нових, нестандартних проблем, вирішення яких потребує значних (невиправданих, на перший погляд керівника) зусиль;

2) із метою вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

3) коли керівник має достатньо повноважень, користується достатньою повагою чи авторитетом, щоби нав'язати своє рішення.

Після того, як модель поведінки обрана, доцільно оцінити соціально-економічні наслідки масштабів і характеру змін, що настали в результаті прийняття управлінського рішення, тобто визначити соціальні наслідки прийнятих рішень і відповідальність за їх розроблення та реалізацію. Це можна здійснити за допомогою інноваційних інструментів публічного адміністрування, таких, як модель «BSC» – оцінка діяльності за допомогою системи збалансованих показників; модель «EFQM» – для проведення самооцінки ефективності управлінських рішень в організаціях; модель «CAPAMA» – оцінка якості й ефективності рішень органів місцевого самоврядування; модель електронного управління типу «єдине вікно» й інші.

Застосування вищезазначених інструментів можливе за умови використання сучасних інформаційних технологій, а саме системи підтримки прийняття рішень (далі – СППР). Це особливі інформаційні системи, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримки всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання. СППР використовується для підтримки різних видів діяльності в процесі прийняття рішень і вирішення проблем [6, с. 154].

Для прийняття управлінських рішень можемо використати наведені вище моделі, але для цього слід розуміти, що собою являє управлінський цикл, який має велике методологічне значення.



Рис. 1. Схема шляхів удосконалення управлінських рішень

По-перше, цикли управління виконуються на всіх рівнях управління, приймаються як великі за значимістю рішення, так і рішення меншої важливості, але всі вони впливають на результат.

По-друге, процес управління є циклічним, тобто таким, що повторюється; безперервним, стійким, необхідним, тобто таким, що має всі ознаки закономірності.

По-третє, саме ця закономірність зумовлює синергетику управління.

По-четверте, цикл управління є базою для формування моделей публічного управління.

Як уже стало зрозуміло з наведеної вище інформації, є різні схеми управлінських циклів, які поділяються на етапи. Кожен етап спонукає приймати рішення, завжди є можливість змінити й переглянути обраний курс, головне – володіти достатньою інформацією та розуміти наслідки. Першочерговою метою обрання схеми є вирішення проблеми.

Причинами виникнення управлінських проблем найчастіше бувають такі:

- по-перше, некоректні правила, умови діяльності організації, наприклад, нереальні плани, які в принципі не можна виконати (коли керівник ставить занадто високу планку);

- по-друге, помилкові вимоги до роботи і її результатів (коли керівник визначає неправильні орієнтири та цілі);

- по-третє, випадкові (а іноді – і навмисні) порушення в діяльності організації чи окремого працівника;

- по-четверте, непередбачені обставини (наприклад, стихійні лиха).

Нами розроблені такі шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень (див. рис. 1).

Важливість управління й ефективного прийняття рішень виконкому Криворізької міської ради полягає в тому, що саме він визначає основні методи, способи й засоби діяльності підприємств, організації та суспільства в цілому в м. Кривий Ріг. Найменша затримка в процесі прийняття управлінських рішень призводить до зниження ефективності та збільшення витрат. Тому систему управлінських рішень слід удосконалювати такими шляхами:

- збільшення інформованості (потрібно проводити опитування, анкетування, щоб розуміти, які є проблеми в суспільстві, що не влаштовує громадян; суспільство теж має бути поінформоване про діяльність виконкому);

- підбір більш кваліфікованих кадрів (обирати на посади людей із відповідним кваліфікаційно-професійним рівнем, підвищувати кваліфікації на курсах, адже кожен працівник адмінівзаємозалежність і взаємодопомога підрозділів (іноді проблема полягає в тому, що підрозділи між собою не контактують, не обмінюються інформацією та перекладають обов'язки, тому організаційна структура має бути побудована таким чином, щоб усі мали визначені зобов'язання та відповідальність, що зменшить час на прийняття та виконання рішень);

– використання зарубіжного досвіду (система «єдиного вікна»; в Україні існує подібна система, але потрібно, щоб в м. Кривий Ріг була окрема, щоб зменшити навантаження на виконком. Вона передбачає інформування з питань, подання скарг чи петицій і опитування, пропозиції громадян міста; варто використати аспекти програми Великобританії, де публічні органи для підвищення рівня адміністративних послуг на своєму офіційному сайті наводять показники оцінки результативності реалізованих програм, а кожен користувач може з ними ознайомитися).

Висновки. Отже, звернувши увагу на ці заходи, виконком Криворізької міської ради зможе більш кваліфіковано й правильно приймати управлінські рішення, адже матиме повну та достовірну інформацію. Це надасть можливість скоротити час на прийняття та виконання рішень, оскільки орган виконавчої влади працюватиме більш ефективно; зменшиться навантаження на працівників виконавчого комітету, адже громадяни будуть ознайомлені з напрямом державної політики, тому в них виникатиме менше запитань до державних працівників; зменшаться витрати на прийняття рішень завдяки тому, що суспільство, яке має довіру до свого правління, краще виконує свої громадянські обов'язки, дотримується норм законодавства; у суспільстві виникає менше незадоволеності. Нарешті, більшість проблем у соціально-економічній

та інших сферах діяльності мінімізуються, а рівень життя суспільства покращиться.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Атаманчук Г. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): учеб. пособие. Москва: ОАО «НПО «Экономика», 2000. 302 с.
2. Артамонова Н., Олейнікова О. Прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування та адміністрування бізнес-структур. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5), С. 228–232.
3. Астахова Н., Москвитин Г. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 422 с.
4. Бакуменко В. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. № 1, С. 8–26.
5. Колпаков В. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. Київ: МАУП, 2004. 504 с.
6. Кузнецова М., Кобилянська Г. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 9, С. 154–157.
7. Найдюк С. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Аспекти публічного управління. 2015. № 9. С. 12–19.
8. Осовська Г., Осовський О. Основи менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
9. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбов. л-ри, 2011. 312 с.
10. Семенов А., Набоков В. Основи менеджменту: підручник. Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2008. 556 с.