

## УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Подвірна Н., 2011

Вплив держави на суспільні відносини та раціоналізація взаємодії владних структур і суспільних груп становлять сьогодні основний зміст державного управління в Україні. Проблема підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень зберігає свою актуальність. Аналіз існуючого характеру, структури та механізмів прийняття управлінських рішень може показати цілі суб'єктів суспільної взаємодії, їх намагання до змін, систему зв'язків, що забезпечують визначеність та послідовність державно-політичного курсу, інноваційний характер державно-управлінських рішень.

*Ключові слова:* управлінське рішення, ефективність управлінських рішень, раціональність, ірраціональність, бюрократія.

Natalja Podvirna

## TERMS OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS

State influence on social relations and streamlining of government bodies and community groups are now the essence of governance in Ukraine. The problem of improving the efficiency of decision making remains relevant. Analysis of the existing character of the structure and mechanisms of decision making can show business objectives of social interaction, their attempts to change the system of relationships that provide certainty and consistency of public policy, innovative nature of managerial decisions.

*Keywords:* managerial, decision-making efficiency, rationality, irrationality, bureaucracy.

В умовах постійного реформування системи державного управління особливого значення набуває удосконалення механізму розроблення та прийняття управлінського рішення як складової частини управлінського процесу. Цілеспрямований вплив держави на суспільні відносини та раціоналізація взаємодії владних структур і суспільних груп становлять сьогодні основний зміст державного управління в Україні. Проблема підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень зберігає свою актуальність. Аналіз існуючого сьогодні характеру, структури, форм, засобів та механізмів прийняття управлінських рішень може реально показати цілі суб'єктів суспільної взаємодії, їх намагання до змін, систему зв'язків, що забезпечують визначеність та послідовність державно-політичного курсу, інноваційний характер державно-управлінських рішень. Проте проблема полягає в існуючій невідповідності між теоретичною та практичною реалізацією (ефективністю) управлінських рішень [5, с. 2].

Під час демократичного становлення суспільства та ринкової економіки питання підвищення якості та ефективності управлінських рішень на усіх ланках його процесу прийняття та реалізації набуває особливої актуальності. Важливість управлінських рішень та й самої функції їх прийняття у процесі державного управління зумовлена тим, що їх ухвалення, по-перше, чітко простежується як умова виконання усіх інших функцій; по-друге, є безпосереднім продуктом діяльності керівників усіх рівнів управління; по-третє, є одним із важливих засобів формування соціальних інтересів; по-четверте, виступає однією з форм реалізації соціальних інтересів.

**Мета роботи** – проаналізувати найважливіші чинники, що визначають ефективність управлінських рішень.

Проблему ефективності процесу прийняття управлінських рішень розглядають чимало праць та наукових статей. Г. Саймон у своїй роботі «Адміністративна поведінка» розглядає адміністративну поведінку та підхід до дослідження прийняття рішень як менеджменту. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. у своїй статті розглядають стилі прийняття управлінських рішень і залежність ефективності цих рішень від певного стилю. Дж. Сарторі аналізує зовнішні ризики й витрати рішень, а також характеризує індивідуальні, колективні та колективізовані типи прийняття рішень.

Під управлінським рішенням розуміємо процес вироблення та реалізації раціонального варіанта вирішення проблеми чи виконання завдання або як фіксований правовий акт (нормативний чи індивідуальний). Усі стадії управлінського рішення взаємопов'язані і однаковою мірою важливі як для теорії, так і для практики державного управління.

Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається у керівній підсистемі і тісно пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто – це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління. Також управлінське рішення можна визначити, як певні дії керівної системи щодо керованої.

Існує кілька методів ухвалення управлінських рішень, але ми зупинимось на характеристиці двох основних: індивідуальному та груповому. Індивідуальні рішення ухвалюються одноособово, незважаючи на те, чи суб'єкт їх прийняття діє відповідно до власних поглядів чи чужих. Метод прийняття групових рішень ґрунтується на більшому обсязі інформації, дає змогу розглянути усі перспективи та альтернативи та забезпечує засоби для можливості ухвалення та реалізації рішення. У ситуаціях для вирішення простих питань прийняття індивідуальних рішень буде ефективнішим. Прийняття групових рішень краще в ситуаціях, коли необхідно глибоко проаналізувати ситуацію, розглянути кілька варіантів альтернатив.

Рішення може бути ефективним, якщо воно всебічно та науково обґрунтоване, коли під час його підготовки передбачаються, враховуються і прогнозуються усі наслідки і результати та будь-який перебіг подій. Наукова обґрунтованість управлінського рішення характеризується глибоким та всебічним пізнанням причинно-наслідкових зв'язків соціально-правової сфери життя і діяльності органу внутрішніх справ. Науково обґрунтованим рішенням протистоять суб'єктивістські рішення.

Суб'єктивістські рішення приймаються на основі власного бачення подій та суб'єктивістського ставлення до них, тобто без ретельного аналізу ситуації для прийняття управлінського рішення, яка реально існує.

Прихильники раціонального підходу Г. Саймон та С. Сазерленд під час аналізу рішень називають такі чинники [10, с. 250], які допоможуть уникати суб'єктивізму під час прийняття управлінських рішень:

1. Рішення не приймати на основі одного випадку.
2. Обдумувати рішення, перш ніж виконувати.
3. У групових рішеннях забезпечувати висловлення контраргументів.
4. Менеджери повинні використовувати учасницький стиль і дотримуватись рівності.
5. Вивчати статистику.

Ще один прихильник раціонального підходу М. Вебер запропонував модель капіталізму як вищої форми раціональності. М. Вебер говорить, що сучасне суспільство зруйнувало «традиційні» та «харизматичні» форми правління. Натомість, з'явився новий вид панування – «раціонально-легальний», який Вебер вважає найефективнішим. Цьому типу панування відповідає бюрократія. За словами Вебера, бюрократія повинна бути наділена такими ознаками: спеціалізація, ієрархізм, правила, безособовість, призначені посадовці, посадовці з певною зайнятістю, посадовці-кар'єристи, розділення публічного та приватного. Тобто він характеризує бюрократію як суб'єкта прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття рішень, що побудовані на раціональності, стверджують, що для того, щоб зрозуміти реальний світ рішень, потрібно розглянути, якою мірою рішення стало результатом раціональних процесів [7, с. 244].

Сьогодні говорити про те, що управлінські рішення є стовідсотково раціональними, як на нашу думку, помилково, що випливає із самої характеристики рішень та їх прийняття. Так, З. Фройд, В. Парето, Г. Лассвелл розкривають людську поведінку як таку, що керуватиметься пристрастями, інстинктами та підсвідомими почуттями та страхами [7].

Будь-яке рішення – це поєднання раціоналізму та ірраціоналізму. Це у своїй праці намагався показати Г. Саймон. Він говорить, що раціональність має бути обмежена. Процес прийняття рішень як діяльність у світі обмеженої раціональності є мотивований забезпеченням, а не максималізацією: це означає, що прийняті рішення не виходять з розгляду усіх наявних альтернатив. У такому випадку суб'єкт прийняття управлінського рішення може прийняти рішення, що не перевищує його обмеженої когнітивної здатності [7, с. 248]. Отже, раціональне прийняття рішень слід розуміти з точки зору організаційного та психологічного комплексу, в якому ухвалюються рішення.

Організаційними, правовими, психолого-педагогічними заходами необхідно домагатися безкомпромісного подолання суб'єктивістських, апаратно-бюрократичних бар'єрів, які роз'єднують науку і практику. Тепер вже очевидно, що не стільки наука відірвалася від практики – відома сентенція некомпетентних та інертних управлінців, – скільки практика відстає від науки.

Ефективне рішення відповідає вимогам законності, якщо воно не суперечить чинним державним та відомчим нормативним актам, наказам, нормативам, інструкціям тощо. Законність рішення – це його відповідність не тільки букві закону, але й духу законодавства та права. Саме ця обставина сприяє зміцненню державної дисципліни та суворому дотриманню законності в діяльності органів внутрішніх справ.

Рішення ефективне, якщо воно повноважне та владне, тобто випливає із обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління. Дотримання цієї вимоги надає рішенням сили, яка здатна впливати на суб'єкт управління і за потреби застосовувати примус у вигляді різних санкцій.

Рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкт прийняття є компетентним та високо професіональним, тобто відповідно є тією особою (або органом), котра має право приймати саме такі рішення. У тих випадках, коли збільшуються функції нижчестоящих органів, компетентність рішень різко знижується.

Велике значення має умова своєчасності рішення. Правильне та обґрунтоване рішення, але прийняте із запізненням, рівнозначне помилці. Тому тут на перший план виступає вимога оперативності прийняття рішень, гнучкої реакції на змінювані події.

Факт актуальності рішення якоюсь мірою пов'язаний із своєчасністю рішення. Однак це далеко не тотожні поняття. Актуальні ті рішення, які пов'язані з вирішенням найважливіших проблем конкретного періоду функціонування тієї чи іншої системи. Тому, коли виникає багато проблем, які потрібно вирішити, необхідно враховувати, чи були вони оцінені за ступенем актуальності і чи приймалися щодо них рішення в порядку їх важливості. У цьому разі особливою вимогою є адекватність інформації, тому що будь-які її перекручування на попередньому етапі до підготовки прийняття управлінського рішення переносяться потім на саме рішення. Це, своєю чергою, призводить до викривлення передумови (констатація фактів та подій) та управлінського впливу [8, с. 10].

Ефективні рішення за збереження своєї загальної цілеспрямованості розрізняються гнучкістю, співвіднесені із суб'єктивними особливостями виконавців і не нав'язують їм надмірно суворих рамок поведінки. У загальних випадках найефективнішими є рішення, що залишають простір для виявлення ініціативи і творчості підлеглих. Такі рішення сприймаються виконавцями як вияв довіри до них. Проте під час оцінки такої вимоги завжди слід виходити із конкретної ситуації, що склалася, та суб'єктивних якостей виконавців.

Рішення ефективне, якщо воно вичерпне; тобто вирішує проблему повністю або на тривалій термін. На практиці часто зустрічаються рішення, які приймаються ніби у відповідь на ситуацію, що склалася, але не усувають її до кінця. Повторні рішення з одного і того самого питання потребують великих затрат сил, енергії, часу, послаблюють виконавську дисципліну працівників органів внутрішніх справ.

Ефективність роботи багато у чому залежить від адаптації рішення до виконавчого рівня, від того, які умови створені для виконання рішення. З одного боку, нереальні, непосильні завдання, що поставлені перед окремими службами та співробітниками, підривають віру в людей у власні можливості, знижують їх ініціативу та активність, з іншого, – навмисне занижені плани або зобов'язання дають тільки негативний результат.

Ефективне рішення відрізняється наступністю та несуперечливістю по відношенню до рішень, які були прийняті раніше. Воно стає логічним продовженням загальніших стратегічних та установчих рішень. Таке рішення має бути несуперечливим не тільки щодо інших рішень, але й бути "внутрішньо" несуперечливим. Така несуперечливість полягає у єдності цілей та засобів їх досягнення, в логічному зв'язку окремих положень, фактів та приписів, що впливають із них.

Виконавча дисципліна управлінського персоналу органу внутрішніх справ як умова ефективності управлінських рішень передбачає економічне стимулювання та юридичну відповідальність конкретних працівників за ретельність або неналежне виконання команд, а також неприйняття у відповідній ситуації управлінських рішень на своєму рівні та в межах своєї компетенції.

Рішення ефективне, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи. Співробітники повинні знати, якими мотивами керувався керівник, приймаючи те чи інше рішення і які цілі будуть досягнуті в результаті його виконання. Це одна із головних умов ефективності управлінського рішення.

Проблема неефективності прийнятих рішень на державному рівні найчастіше розглядається у контексті методології питання про відносну самостійність держави від суспільства. З погляду на соціологічні концепції управління проблема ефективності управлінських рішень пов'язана насамперед з методами впливу суб'єктів влади на процеси, що відбуваються у суспільстві. Іншими словами, неефективність та недієвість багатьох управлінських рішень, що запроваджуються сьогодні в українському суспільстві, – продукт неправильної державної політики, яка вносить дисбаланс у взаємини між державними органами, суспільством і особистістю. І як наслідок, відбувається відчуження особистості від управління справами суспільства і держави, що в певний спосіб ускладнює становлення громадянського суспільства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що рішення – це вибір однієї з альтернатив. Прийняття рішень – це зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Рішення можуть прийматися за допомогою інтуїції, думки або методом раціонального вирішення проблем. Останній метод сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення у новій складній ситуації. Процес прийняття управлінського рішення не є завершеним, поки через систему зворотного зв'язку не буде засвідчений факт реального вирішення проблеми завдяки зробленому вибору. На прийняття рішень впливає, велика кількість зовнішніх і внутрішніх обставин, таких як ціннісні орієнтації суб'єкта прийняття управлінського рішення, ситуація прийняття рішень тощо.

Прийняття правильних рішень – це сфера управлінського мистецтва. Здатність і уміння робити це розвивається з досвідом, придбаним керівником протягом усього життя. Сукупність знання і уміння формують компетентність будь-якого керівника і залежно від рівня останнього вказують на рівень ефективності його роботи. Особи, які приймають рішення, є суб'єктами управлінського рішення, а – це менеджери різних рівнів (державного, регіонального та внутрішньо-організаційного) і групи працівників, що мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Також можна говорити про індивідуальні та групові рішення. Індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, їх приймають швидше, оскільки вони не потребують узгоджень. Але вони найчастіше виявляються помилковими, ризикованішими, що пов'язано зі складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Саме тому сьогодні віддають перевагу груповим рішенням. У групи залучають фахівців у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного, знижує процент помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи переважно краще сприймаються працівниками, ніж індивідуальні рішення, оскільки відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і недоліки – більші затрати часу через необхідність узгодження різних точок зору на проблему та відсутність чіткої відповідальності під час прийняття остаточного рішення. Отже, суб'єкти прийняття управлінських рішень повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання і застосовувати під час їх виконання структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Білоус О.Г. Менеджмент: конкурентноздатність і ефективність: навч. посіб. / О.Г. Білоус, І.Г. Панченко. – К.: Б.В., 1992.
2. Горбатенко В.П. Політичне прогнозування: навч. посіб. / В.П. Горбатенко, І.О. Бутовська – К.: Видавництво МАУП, 2005. – 152 с.
3. Дегтярев А.А. Принятие политических решений: навч. посіб. / А.А. Дегтярев. – М.: Видавництво КДУ, 2004. – 414 с.
4. Сарторі Дж. Теорія ухвалення рішень за демократії: навч. посіб. / Дж. Сарторі. Демократія: Антологія / Упоряд. О. Проценко. – К.: Видавництво Смолоскип, 2005. – XXVIII + 1108 с. – («Політичні цінності». – Вип. 1).
5. Єрескова Т. Соціологічне забезпечення прийняття управлінських рішень як чинник ефективності в діяльності в системі державного управління // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. – Вип. 15. – Донецьк, 2009.
6. Кухта Б. Політична влада та її рішення: навч. посіб. / Б. Кухта. – Львів, Б.В., 2006. – 237 с.
7. Парсонс В. Публічна політика: Вступ до теорії та практики аналізу політики: навч. посіб. / В. Парсонс. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 549 с.
8. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. / Черніг. Центр підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг. / упор. С. М. Задорожна. – Чернігів: ЦППК 2009, – 23 с.
9. Normand W. Edmund, *Decision Making: A Guide to Creative Decision Making & Critical Thinking (SM-14)*. – 2004. – С. 46. – Режим доступу: <http://decisionmaking.org/decisionmakingbooklet.pdf>.
10. Simon A. H. *Administrative Behavior: Free Press, New York, 3rd edn, 1976*. – P. 336. – Режим доступу: <http://freepressnyc.com/politologicalscience/simon.admbehavior.pdf>.