

**Д. В. Нестеренко**, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ»

*Розроблення ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення ефективного функціонування організації або органу влади, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин, створення позитивного іміджу.*

*У загальному вигляді управлінське рішення визначає програму діяльності з ефективного вирішення проблеми, що складалася, на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан.*

*Дослідження поняття «державно-управлінські рішення» передбачає виокремлення двох взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих термінів: «державне рішення» та «управлінське рішення». Державне рішення – це акт соціального управління, за допомогою якого держава визначає підстави виникнення або припинення регульованих суспільних відносин. Державне рішення є вибором альтернативи майбутньої дії, спрямованої на досягнення політичної мети, організації діяльності об'єктів політичного управління. Очевидно, що ефективною є та політика, яка може правильно оцінювати сьогодення, вміло використовувати політичний досвід та передбачати можливі наслідки рішень, що приймаються. Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в керованій підсистемі та пов'язана із підготовкою, вибором і прийняттям певних варіантів дій, тобто це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління. В іншому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої.*

*Сьогодні дедалі більше стає очевидним, що соціально-економічний і політичний розвиток можна забезпечити лише за зростаючого використання управлінських ресурсів, в іншому разі реалізувати об'єктивні можливості нового суспільства неможливо. Шлях до досягнення високої якості та ефективності будь-якого виду діяльності людини лежить через підвищення ефективності та якості управління, а саме управлінських рішень.*

*Ключові слова: державне рішення, управлінське рішення; процес прийняття управлінських рішень; публічне управління; етапи прийняття управлінських рішень; державно-управлінські рішення, соціальна система, контроль виконання рішень.*

#### **D. V. Nesterenko. The meaning of the “management decision” phenomenon**

*The development of effective management decisions is a necessary condition for ensuring the effective functioning of the organization or authority, the formation of rational organizational structures, the implementation of proper personnel policy, regulation of socio-psychological relations and creating a positive image.*

*Generally, the management decision determines the program of activities for the effective solving the problem, formed on the basis of knowledge of the objective laws of operation of the managed system and the analysis of information about its state.*

*The study of the concept of “public administration decisions” involves the separation of two interrelated and complementary terms “government decision” and “management decision”.*

*The public administration decision is an act of social management by means of which the state determines the grounds for the emergence, content or termination of regulated social relations. The public administration decision is a choice of the alternative of the future action directed on achievement of the political purpose, the organization of activity of objects of political management. Obviously, the policy is effective if it can properly assess the present, skillfully use political experience and anticipate the possible consequences of decisions made.*

*Public administration decision can be considered as a type of activity that takes place in the managed subsystem and is associated with the preparation, selection and adoption of certain options, it is a kind of work in the management apparatus, a certain stage of the management process. Another words, the public administration decision is a description of the intended actions of the control system in relation to the managed.*

*Nowadays, it is becoming increasingly clear that socio-economic and political development can only be achieved through the increasing use of managerial resources, otherwise it is impossible to realize the objective potential of the new society. The way to achieve high quality and efficiency of any human activity is through improving the efficiency and quality of public administration decisions.*

*Key words: the public administration decisions; decision-making process; public management; stages of administrative decision-making; state-administrative decisions.*

**Постановка проблеми.** Актуальність цієї теми полягає в тому, що процес прийняття управлінських рішень завжди був та залишається ключовим етапом у діяльності будь-якої організації, установи та держави загалом. Ефективність роботи систем усіх рівнів залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття

управлінських рішень. Саме розроблення, прийняття та реалізація управлінських рішень потребує особливої уваги з боку керівництва та влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині питання вироблення та прийняття державно-управлінських рішень знайшли своє відображення у працях відомих учених, політологів і практиків: В. Тертички [1, с. 295–483], В. Горбатенко, І. Бутовської [2, с. 140–146], А. Воронкова [3], В. Матвієнко [4], В. Авер'янова, Г. Атаманчука [5], В. Бакуменка [6] та інших. Віддаючи належне результатам проведених наукових досліджень, слід констатувати той факт, що в науковій літературі оцінка ефективності державно-управлінських рішень та вироблення рекомендацій щодо їх удосконалення не отримали належного систематизованого викладу і вимагають ретельних наукових досліджень.

Також можна сказати, що управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із множини варіантів для досягнення конкретної цілі управління. А.В. Ігнат'єва і М.М. Максимцов пропонують під управлінським рішенням розуміти «вибір альтернативи керівником у межах його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей організації». В.М. Колпаков визначає управлінське рішення як 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 [7]. В.С. Юкаєва пояснює, що управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан [6]. Г. Осовська дає визначення, відповідно до якого управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку із функціонуванням системи [8]. Ці твердження досить схожі, бо, на думку всіх учених, управлінське рішення – це результат, який виник після аналізу керівником усіх факторів впливу на систему менеджменту та вибору з альтернативних варіантів рішень, які були сформовані ним у результаті аналізу. Також слід зазначити, що у процесі управління, здійснюваного за допомогою управлінського рішення, завжди є суб'єкт, який здійснює дію, та об'єкт, на який спрямований вплив задля досягнення певних цілей [9, с. 144].

У літературі розглядаються такі підходи до розуміння місця державного рішення в системі управлінського процесу:

– «широке» трактування (автори Г. Саймон, М. Мескон та інші), коли управлінське рішення виступає аналогом процесу управління, тобто воно розглядається як сполучний процес, що пронизує всі функції процесу управління: планування, організацію, реалізацію, контроль, координацію та інші;

– «вузьке» трактування (автори Дж. Андерсон, М. Хілл та інші), коли прийняття і реалізація рішень є всього лише однією із фаз управлінського процесу.

**Мета статті** – дослідження теоретичних аспектів та сутності поняття «управлінське рішення», різних поглядів учених та дослідників на його трактування.

**Виклад основного матеріалу.** Для управління будь-якою соціальною спільністю або процесом необхідні соціальні норми, вимоги яких визнаються і дотримуються як суб'єктами, так і об'єктами соціального управління. Потреба в такого роду нормах найбільш велика в державному управлінні, яке є основним видом соціального управління. Саме вироблення тієї чи іншої соціально-адміністративної норми є основою для прийняття будь-якого державного рішення, яке завжди є підбором норм, здатних вирішити пріоритетні соціальні проблеми. Норми соціального управління – це виражені у правилах поведінки вимоги, які впорядковують суспільні відносини відповідно до вибраних цілей людської діяльності. З їх допомогою вимоги суб'єктів управління переводяться в моделі, стандарти правильної поведінки об'єктів управління. Вони реалізуються в реальному житті у процесі розроблення і реалізації управлінських рішень.

Отже, управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив 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 [7, с. 20].

Розроблення управлінських рішень являє собою процес, який об'єднує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення, що приймаються органами влади, визначають не тільки якість і ефективність процесів, що протікають у керованій системі, а й можливість стійкого й адаптивного розвитку в мінливому сучасному світі. Процеси прийняття рішень охоплюють практично всі сфери людської діяльності і є невід'ємною складовою частиною процесів управління.

Управлінським можна вважати також те рішення, яке прийняте в соціальній системі і спрямоване на:

- управління управлінською діяльністю;
- проектування системи управління організації (методологія, структура, процес, механізм);

- стратегічне планування;
- управління кадрами;
- управлінське консультування;
- взаємодію із зовнішнім середовищем.

Але перейдімо все ж до сутності поняття «державно-управлінське рішення». Це те рішення, що приймається органом державної влади, його керівником із метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня. Таким чином, основними ознаками державно-управлінських рішень є: прийняття органами державної влади; спрямованість на вирішення проблем державного рівня; приналежність до державно-управлінських відносин; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проєктів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо); формування на їх основі державно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [10, с. 61].

Державні управлінські рішення характеризуються такими відмітними ознаками, як:

- директивність, обов'язковість для виконання;
- багатоцільовий характер;
- регламентність процесу прийняття і реалізації;
- взаємодія під час прийняття та виконання рішення з широким колом зацікавлених суб'єктів і об'єктів;
- легітимність і обґрунтованість;
- широкий діапазон;
- обов'язковий характер інформаційної забезпеченості;
- відповідність технології і стилю прийняття рішення підходам під час формулювання цілей і вибору засобів для здійснення;
- домінування демократичного й/або авторитарного стилів прийняття рішень;
- практична значущість.

Залежно від юридичної ієрархії державні управлінські рішення поділяються на:

- а) конституційні;
- б) законодавчі;
- в) підзаконні.

Кожен нижчий суб'єкт державної влади й управління приймає свої управлінські рішення на виконання або з урахуванням вимог рішень вищих інстанцій. Будь-яке ініціативне рішення не повинно суперечити чинному законодавству, не повинно порушувати прийняті рішення на вищих поверхах управлінської ієрархії, має враховувати вимоги загальних міжвідомчих документів. Тільки в цьому разі управлінське рішення буде законним і конструктивним.

Повернімося до соціального характеру управлінських рішень. Соціальний характер управлінських рішень органів державної влади полягає в тому, що вони зачіпають людей, а не природне або технічне середовище. Мета їхнього мотиваційного впливу – мобілізувати людей на практичне (матеріальне) перетворення соціальної реальності. Істотним змістом цього процесу лідерства є вольовий вплив лідерів на ведених. Якщо діяльність із підготовки та прийняття управлінських рішень завжди ментальна, то діяльність із реалізації цих рішень в основному матеріальна, в якій би соціальній сфері вона не відбувалася. Реалізація управлінських рішень є практичним, а отже, матеріальним аспектом управлінської діяльності, оскільки саме процес організації і результат практичної діяльності «матеріалізує» соціальні норми, що містяться в управлінських рішеннях, переводить їх у реальні фізичні дії (відносини, процеси, результати) під час дії керованої підсистеми на керуючу підсистему з метою перетворення її в новий якісний стан. Однак управлінські рішення бувають подвійними за своєю природою, оскільки вони можуть бути спрямовані як зовні, на керовану підсистему, так і всередину, на керуючу підсистему. Але важливо зазначити, що специфіка управлінських рішень полягає у трансформації і стабілізації керованого соціального об'єкта.

Що ж до механізму прийняття управлінських рішень, то він включає поєднання розподілу влади і власне управлінських технологій, що не покривається ні механічним заломленням якоїсь ідеальної моделі прийняття рішень у державній сфері, ні ідеальними формами «розумового процесу» можновладців.

Так, держава оцінює і вирішує свої проблеми як інститут, який утворює форму правління й організації громадського порядку на певній території. У цьому плані прийняття рішень нерозривно пов'язане із підтриманням відносин і спільної діяльності людей з розподілу влади і забезпеченням таких функцій, що впливають з її застосування, як безпека населення, здійснення вищого суверенітету тощо.

Водночас держава орієнтована на вирішення проблем із відтворенням суспільних благ, стримуванням ринку, обмеженням природних монополій, компенсацією нерівності доходів, подоланням інформаційного розриву

в суспільстві тощо. Здійснення цих функцій демонструє, що керуючий вплив держави пов'язаний з обмеженим колом об'єктів та вирішенням цілком певних завдань.

Формат застосування управлінських впливів передбачає, що зусилля держави пов'язані з вирішенням найбільш загальних завдань, таких як:

- підтримання сформованого в суспільстві соціально-політичного порядку, способу управління, збереження стабільності і впорядкованості базових суспільних відносин;
- цілеспрямоване регулювання різних галузей, сфер, відносин, процесів і явищ відповідно до інтересів суспільства і влади;
- створення передумов для майбутнього розвитку соціальних об'єктів.

Вирішуючи ці завдання, держава незмінно застосовує як методи макросоціального стратегічного впливу на відповідні об'єкти управління (які передбачають відповідне конституційно-законодавче закріплення порядку), так і методи їх оперативного регулювання та динамічного коригування зв'язків і явищ.

Та, говорячи про особливості прийняття управлінських рішень, не можна оминати питання контролю за їх виконанням. Контроль – це одна з основних функцій управління, яка являє собою забезпечення досягнення цілей, поставлених організацією, реалізації прийнятих управлінських рішень. За допомогою контролю керівництво визначає правильність своїх рішень і встановлює потребу в їх коригуванні.

Здійснювати контроль – це значить, з одного боку, встановлювати стандарти, вимірювати фактично досягнуті результати і їх відхилення від встановлених стандартів; з іншого – відстежувати виконання прийнятих управлінських рішень і оцінювати досягнуті результати у процесі їх виконання.

Саме результати контролю стають підставою для керівників організації коригувати прийняті раніше рішення, якщо відхилення у процесі реалізації прийнятих раніше рішень значні.

Контроль виконання управлінських рішень зумовлений безліччю причин.

Основна причина необхідності контролю – невизначеність, яка, будучи невід'ємним елементом майбутнього, властива будь-якому управлінському рішенню, виконання якого передбачається в майбутньому.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** У функціонуванні системи управління організацією якість управлінського рішення певною мірою залежить від індивідуальних якостей керівника, його теоретичної та практичної підготовки, професіоналізму. Керівник організації чи очільник органу влади, приймаючи рішення, повинен прораховувати можливі позитивні та негативні наслідки від здійснення певного рішення, а також затрати, пов'язані з його реалізацією. Мистецтво прийняття управлінських рішень полягає у виборі оптимальних методів і прийомів, які забезпечують досягнення поставлених цілей із мінімальними затратами за допустимого рівня ризику. Перспективою подальших досліджень є пошук критеріїв якісного та кількісного оцінювання варіантів управлінських рішень.

### Список використаних джерел:

1. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ, 2002. 750 с.
2. Горбатенко В.П. Політичне прогнозування: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2005. 52 с.
3. Воронков А.А. Методы анализа и оценки государственных программ в США. Москва: Наука, 1986. 188 с.
4. Матвієнко В.Я. Прогностика. Київ: Українські пропілеї, 2000. 484 с.
5. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекцій. Москва: Юридическая литература, 1997. 400 с.
6. Юкаева В. С. Управленческие решения. Москва: Издательский дом «Дашков и К», 2009. 324 с.
7. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Киев: МАУП, 2004. 504 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Київ: «Кондор», 2006. 664 с.
9. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник Національного технічного університету*. 2012. № 67. С. 143–147.
10. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2011. 232 с.

### References:

1. Tertychka V.V. (2002), *Derzhavna polityka: analiz ta zdiisnennia v Ukraini* [Public policy: analysis and implementation in Ukraine], Kyiv, 750 p. [Ukraine]
2. Horbatenko V.P., Butovska. V.P. (2005), *Politychne prohnozuvannia* [Political forecasting], Kyiv: MAUP, 152 p. [Ukraine]
3. Voronkov A.A. (1986), *Metody analiza y otsenky hosudarstvennykh proqram v SShA* [Methods for the Analysis and Evaluation of Government Programs in the United States], Moskva: Nauka, 188 p. [USSR]
4. Matviienko V.Ia. *Prohnostyka* (2000), *Prohnostyka* [Prognosis], Kyiv: Ukrainski propilei, 484 p. [Ukraine]
5. Atamanchuk H.V. *Teoryia hosudarstvennoho upravleniia* (1997), [Government theory], Moskva, 400 p. [Russia]

6. Iukaeva V.S. (2009), *Upravlencheskye resheniya* [Management decisions], Moskva: Yzdatelskyi dom "Dashkov & K", 324 p. [Russia]
7. Kolpakov V.M. (2004), *Teoriya y praktyka pryniatya upravlencheskykh reshenyi* [Theory and practice of management decision-making], Kyiv : MAUP, 504 p. [Ukraine]
8. Osovska H.V., Osovskyi O.A. (2006), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Kyiv : «Kondor», 664 p. [Ukraine]
9. Vikhliiaeva S.I., Fediai V.I. (2012), «Shliakhy optymizatsii upravlinskykh rishen pidpriemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti» [«Ways to optimize management solutions company in terms of risk and uncertainty»], journal *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Bulletin of the National Technical University] , vol. 67, pp. 143–147 [Ukraine]
10. M.M. Bilynska M.M., Kovbasiuk Yu. V. (2011), *Pryiniattia upravlinskykh rishen: orhanizatsiino-psykholohichni aspekt* [Management decisions: organizational and psychological aspect], Kyiv : NADU, 232 p. [Ukraine]