

executive branch is seen as an act of decision. Disclosed classification criteria for administrative decisions, which, depending on the goals and methods of development can be grouped according to the following criteria: scale object; character goals; way to impact on the managed object; methods of study; subject to the decision; the content; form.

**Key words:** administrative solutions, training solutions, decision-making, executive agencies, entities management, performance.

**Постановка проблеми.** У діяльності органів виконавчої влади особливого значення набуває підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Це обумовлене тим, що рішення з питань правопорядку мають чітко виражений суспільний характер та несуть велике соціальне навантаження. Вони формують суспільну думку, є важливим організаційним чинником, що забезпечує ефективне використання сил та засобів органів виконавчої влади. Це спричиняє необхідність постійного вивчення системи управлінських рішень у різних сферах життєдіяльності, удосконалення їх вироблення та реалізації.

У найбільш загальному вигляді процес управління складається з двох стадій: розробки та реалізації управлінських рішень. Кожна із стадій процесу управління може розглядатися самостійно і певною мірою впливати на якість вирішення поставлених завдань. Однак тільки повна реалізація цих стадій дає підстави для оцінки ефективності управлінського рішення, а разом з тим — ефективності діяльності органів виконавчої влади.

**Аналіз дослідження проблеми.** Теоретичною основою вивчення питань підготовки та прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади стали публікації провідних науковців В.Б. Авер'янова, І.П. Голосніченка, Є.В. Додіна, А.Т. Комзюка, О.І. Остапенка, В.К. Колпакова, О.В. Кузьменко, В.І. Олефіра, В.М. Плішкіна, Ю.С. Шемшученка, Х.П. Ярмакі та інших вчених.

**Метою статті** є висвітлення питань з підготовки та прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади.

**Виклад основних положень.** Управлінське рішення — це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованими пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи — синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість.

Найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як фактор керуючого впливу на колективну працю сприймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником організації чи колегіальним органом (радою директорів).

Розробка, прийняття і реалізація управлінського рішення є інтегрованим процесом діяльності, послідовною зміною станів під час виконання функціональних обов'язків.

Управлінське рішення — це вольовий акт організації прийняття рішення, оформлений у вигляді документа. Вироблені рішення повинні відповідати функціям організації і розв'язуваним нею задачам, складності обстановки, спільним інтересам тих, хто має досягти погоджені цілі, а також задовольняти вимогам об'єктивних законів управління.

У літературі зустрічаються різні класифікації видів рішень. Необхідність класифікації спричиняється рядом обставин: збільшенням кількості прийнятих рішень на різних рівнях ієрархії управління; істотним розходженням у якісно-кількісних характеристиках інформації, одержаної органами, що приймають управлінські рішення; необхідністю оперативності їхнього прийняття без порушення ритму функціонування елементів системи управління; розподілом функцій і обов'язків між персоналом управління, що бере участь у процесі прийняття рішення, розробки структури організації управління.

Управлінські рішення можуть бути згруповані за різними ознаками, що підкреслює одну зі сторін рішення. Залежно від цілей і методів розробки їх можна класифікувати за такими ознаками:

- масштаб об'єкта: глобальні, які охоплюють усі ланки керованої системи; локальні, адресовані певному підрозділу;
- характер цілей: стратегічні, які визначають головну лінію розвитку об'єкта; тактичні (поточні), що передбачають рішення більш приватних завдань;
- коло проблем: комплексні, пов'язані зі змінами різних боків життєдіяльності керованого об'єкта; часткові (тематичні), що належать до однієї зі сторін діяльності;
- методи обґрунтування (з певним ступенем умовності): формальні, при обґрунтуванні яких широко використовуються математичні методи; неформалізовані, котрі в основному приймаються із застосуванням евристичних методів;
- умови прийняття: прийняті в умовах визначеності (добре структуровані, детерміновані); прийняті в умовах ризику, що належать до імовірнісних; прийняті в умовах невизначеності, які належать до пошукових;
- спосіб впливу на керований об'єкт: прямі директивні, що доводяться до виконавців у вигляді наказу; розпорядження, непрямого впливу (на основі засобів стимулювання); функціональні (в області фінансів, управління проектами тощо);
- зміст: економічні; організаційні;
- форма: письмові; усні; кодовані;

Така класифікація, що є лише одним з варіантів класифікації управлінського рішення, значною мірою визначає методи прийняття й обґрунтування рішень.

В управлінській практиці розрізняють оптимальні, ефективні і результативні рішення.

Зазвичай термін «оптимальний» трактується як найбільш сприятливий, найкращий. Оптимальність — властивість бути найкращим у якому-небудь відношенні. З останнього випливає, що існує деякий критерій, що дозволяє визначити найкраще прийняте управлінське рішення. У словнику з кібернетики наводиться таке визначення критерію оптимальності прийнятого рішення: «це — показник чи система показників якості роботи деякої системи, значення якого повинно бути мінімізоване (максимізоване)» [1, с. 115].

Відповідно до сутності задачі управління критерії оптимальності можуть бути різноманітними, часто деякою мірою суперечливими. Розглянемо, наприклад, систему управління, що одночасно повинна задовольняти вимогам максимальної точності функціонування, мінімуму витрат, максимальній надійності і мінімальній вартості. Вибір рішення в такій системі критеріїв оптимальності називається задачею багатокритеріального вибору.

При підготовці управлінського рішення керівникові необхідно знати, чому виникла та чи інша проблема, оскільки вона може виявитися штучною. Через це керівникові краще самому перевірити наявну інформацію, що надійшла до нього, і не допустити помилок, які можуть виникнути при отриманні інформації від підлеглих (чутки, домисли, упередженість, дискримінація кого-небудь). Перепереверка необхідна для того, щоб особисто переконатись, що проблема дійсно існує.

Коли з'ясовуються можливі наслідки кожного із підготовлених рішень, важливо зрозуміти не тільки те, яке з них необхідно прийняти, але й на якому рівні, кого запросити для його розробки, які ресурси треба задіяти, чи буде їх досить, яка додаткова інформація знадобиться, як швидко вона буде отримана і від кого?

Якщо додаткову інформацію важко отримати, то можлива підготовка управ-

лінського рішення з деякими припущеннями, які можна оцінити за їх позитивними та негативними наслідками. Врешті-решт обирається лише один із варіантів, причому, як правило, на короткострокову перспективу, хоча і з урахуванням «плюсів» та «мінусів» в економічній, фінансовій, правовій, соціально-психологічній і організаторській сферах у подальшому.

Обмін думками дозволяє знайти найоптимальніший варіант рішення, хоча він може бути і не кращим: інколи це робиться за правилом: «що нашкодить менш за все». Це, зазвичай, виникає у випадку «перезрілої» проблеми, і саме тоді керівник виразно уявляє можливі ризики [1, с. 122].

Деякі проекти гинуть самі по собі лише через те, що керівник фізично перевантажений і орієнтується не стільки на успіх, скільки на те, щоб уникнути невдачі. Він намагається зберегти наявні резерви, оскільки власний ресурс здається йому вичерпаним. У той же час він хоче застрахувати себе від можливих невдач, оскільки можна програти інші управлінські цикли. Поле ризиків кожного разу видозмінюється, як тільки готується нове рішення, але керівник може протидіяти цим ризикам, якщо вміє відслідковувати головне.

Ускладнення процесу управління подається іноді як ознака мудрості, хоча, насправді, ускладнення процедур, доповідей, структур управління частіше за все є ознакою відсутності чіткості мислення. Прагнення до спрощення управлінських завдань — це пошук ясності. Тільки за рахунок спрощення проблем керівник середньої ланки управління може зрозуміти, що йому треба зробити і як це конкретно виконати.

В організаціях, що успішно працюють, прагнення до спрощення завдань може виявлятися різними способами:

а) зменшенням обсягу ділових паперів. Службові записки, пропозиції і доповідні повинні викладатися в стислому вигляді — до однієї сторінки тексту, а пояснення, виступи — до трьох-чотирьох сторінок. На перший погляд, це може здатися непотрібним, але на практиці це змушує виконавця серйозно працювати над документами.

Спрощення проблеми дозволяє зробити некероване керованим, звівши речі до доступного розуміння, до суті проблеми. Кожні працівники розуміють те, що керівник намагається їм пояснити, то в нього є шанс, що намічені плани будуть сприйняті, при цьому буде менше протидії і більше толерантності щодо його пропозицій з боку виконавців;

б) вибором пріоритетних цілей. У вирішенні завдань управління мало користі, якщо розглядається багато варіантів досягнення цілі. Навіть у тому разі, коли кожен із них ретельно зважений, могло хто буде в змозі вислухати і розглянути всі аргументи «за» і «проти». Більш правильним у таких випадках є зведення усіх варіантів до декількох основних, добре аргументованих; інші можна розглядати лише як додаткові.

Пропонувати підлеглим велику кількість варіантів дня вибору — означає змусити їх відчувати себе неспроможними, нездатними зрозуміти проблему та прийняти правильне рішення.

Спрощення перспективних завдань та цілей розвитку організації є важливою складовою культури управління. Керівнику необхідно навчитися, як вже зазначено вище, виділяти основні цілі, обмежуючись однією-двома. Було б помилкою вважати, що у керівника повинно бути десятьок, а то й більше різних цілей, адже це не дозволяє достатнім чином контролювати їх реалізацію. Більш правильним є вибір простого, розумного напрямку дії, особливо, коли це стосується питання удосконалення структури управління.

в) поетапним вирішенням завдань. Чим складніша правлінська проблема, тим

легше її вирішити шляхом поділу на невеликі етапи. Так, спочатку керівник переконує людей погодитися зробити невеликий крок у наміченому напрямі, а вже потім, ба-зуючись ні успіху попереднього кроку, вони вже самі захочуть іти далі.

Пошук спрощення завдань управління може бути безкінечним, і той факт, що це відбувається не в усіх організаціях, свідчить про недостатню компетентність і на-полегливість їхніх керівників. Необхідні серйозні зусилля, спрямовані на те, щоб спрощення завдань управління, пошук оптимальних варіантів став стилем мислення кожного керівника, культурою управління.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», «конференція ідей»);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів) [2, с. 133–134].

Розглянемо методи першої групи – індивідуального творчого пошуку.

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути навиворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на зви-чайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлю-вань учасників;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочується вільне творче мислення;
- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на основі інших тощо.

Метод «конференція ідей». Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми [2, с. 134].

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів викорис-товується третя група методів – активізації творчого пошуку.

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень викладено різні підходи до класи-фікації методів обґрунтування управлінських рішень.

Відповідно до цього підходу всі методи обґрунтування управлінських рішень по-діляються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовуються, коли фактори, що впливають на обрання рішення, можна кількісно визначити й оцінити.

Якісні методи застосовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, котра приймає рішення, поділяються на такі:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах ймовірної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування) [2, с. 137].

Характерною рисою сучасного ділового життя є збільшення кількості проблем, що вимагають негайного розв'язання. Керівникам важко швидко й ефективно вирішувати складні управлінські завдання, якщо вони не здатні спростити їх, чітко і ясно розуміючи загальну поставлену проблему.

Складні проблеми значною мірою вирішуються успішно, коли спростувати їх, зводячи до елементарних завдань, які нескладно виконати. Слушним девізом щодо цього є вираз: «дивись на речі простіше, щоб не виглядати нерозумно» [1, с. 123].

Ускладнення процесу управління подається іноді як ознака мудрості, хоча, насправді, ускладнення процедур, доповідей, структур управління частіше за все є ознакою відсутності чіткості мислення [3, с. 414]. Прагнення до спрощення управлінських завдань — це пошук ясності. Тільки за рахунок спрощення проблем керівник середньої ланки управління може зрозуміти, що йому треба зробити і як це конкретно виконати.

**Висновки.** Відповідно, ефективність управлінського впливу на діяльність підлеглих органів та підрозділів залежить не тільки від правильності прийнятих рішень, а й від того, наскільки послідовно та якісно вони реалізуються. Будь-яке управлінське рішення (навіть закон) не дає бажаних результатів, якщо не буде забезпечене його виконання. Тому кожний керівник повинен чітко усвідомити, що управління — не тільки пошук та прийняття рішень, а й клопітка робота щодо організації їх виконання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України : [навчальний посібник] / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. — К. : Центр навч. л-ри, 2008. — 296 с.
2. Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України : навч.-практ. посіб. / М. В. Ковалів. — Львів : Льв. держ. ун-т внутр. справ, 2010. — 340 с.
3. Адміністративна діяльність: навч. посіб. / [М.В. Ковалів, З.Р. Кісіль, Д.П. Калаянов та ін.]. — К. : Правова єдність, 2009. — 432 с.

