Іван Оксьом,
кандидат юридичних наук, доцент
кафедри цивільно-правових дисциплін
Східноєвропейського університету
економіки і менеджменту

УДК 342.3

Управлінські рішення місцевих державних адміністрацій: організаційно-правовий аспект

Розбудова в Україні сучасної правової держави, що ґрунтується на гуманістичних традиціях європейської спільноти, спонукає вчених-юристів до подальшого вивчення та впровадження у повсякденну діяльність правових норм та інституцій, притаманних сучасному цивілізованому світу. У контексті розвитку правового поля вкрай актуальним є вивчення правових відносин між громадянами України та адміністративними установами, які є частиною державної влади. Адміністративне право – галузь правової системи, яка покликана регулювати особливу групу соціальних відносин, що виникають із практичною реалізацією виконавчої влади у процесі провадження державної управлінської діяльності [1, с. 18].

Питання адміністративно-правового регулювання діяльності публічної влади досліджують такі вчені: В. Авер'янов, Ю. Битяк, О. Бандурка, І. Голосніченко, Л. Коваль, В. Колпаков, А. Комзюк, В. Опришко, М. Тищенко, О. Якуба та ін. Спираючись на їхні праці, зазначмо, що нова система державного управління, необхідність якої пов'язана з комплексною побудовою наявної у нашій державі управлінської системи та розбудовою нових, важливих інститутів, має впроваджуватись у межах адміністративної реформи. Адміністративна реформа в Україні має реально поліпшити стан організації виконавчої влади, зробити її одним із важливих чинників прискорення економічних, політичних, соціальних, державно-правових перетворень [2, с. 31]. В. Авер'янов зазначає, що розроблена Концепція адміністративної реформи стосується не тільки управлінських, а й інших проблем, у ній також визначено завдання переусвідомлення організаційних і правових засад державного управління, науково-методологічної бази

адміністративного права як галузі публічного права [3, с. 11].

Одним із найважливіших напрямків перебудови управлінської системи є модернізація діяльності місцевих державних адміністрацій, підвищення ефективності управлінських рішень.

Виконання місцевими державними адміністраціями своїх управлінських функцій потребує спеціального механізму. У юридичний практиці під таким механізмом розуміють організаційно-правові форми діяльності органів державної виконавчої влади. Найважливіша із цих форм – управлінські рішення.

Метою статті є дослідження процесу підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень, формулювання авторських підходів щодо підвищення їхньої ефективності в контексті реформування управлінської системи.

Рішення місцевих державних адміністрацій вирізняються неможливістю чіткого та безспірного визначення цілей, наприклад, у формі прибутку або іншому кількісному вимірі, як це робиться у комерційних організаціях. Тому і процес прийняття рішень не завжди до кінця визначено. Причина цього не тільки у специфіці державної служби, а й у необхідності брати до уваги соціально-політичні чинники, оскільки з виданням управлінського рішення виникає потреба в задоволенні суперечливих інтересів різних зацікавлених сторін процесу.

Зазначмо також специфіку місцевих державних адміністрацій, яка виявляється у великому значенні ієрархічних правовідносин. Відносини ці характеризуються значною обумовленістю правовими нормами та обов'язковістю виконання директивних приписів. Подібна цілеспрямованість діяльності зумовлює значні обмеження у сфері роботи з управлінськими рішеннями. До таких обмежень слід віднести зменшення потенційної кількості альтернативних рішень. Але водночас гарантується інформаційне забезпечення рішень і визначається міра відповідальності за їх виконання з додержанням визначених стандартів. Зазначені обмеження деякою мірою звужують свободу дій виконавців, але не позбавляють її. Службовці зберігають можливість брати до уваги, у виданні та виконанні рішень, власну етику поведінки та ціннісні орієнтації. Майже у будь-якого службовця завжди залишається вільний простір для власного вибору, хоча базові цінності, що враховуються у виданні рішень, повинні все ж належати до формального ієрархічного механізму роботи з управлінськими рішеннями.

Безумовно, не кожна людина має хист до управлінської діяльності видання рішень. Її ефект залежить від здібності управлінця, якими, за визначенням А. Н. Леонтьєва, вважаються такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлюють успішність виконання деякої діяльності [4, с. 65].

Доцільність поєднання формальних і неформальних аспектів механізму роботи з управлінськими рішеннями створюють теоретично необхідні умови для їх обґрунтування. Але в дійсності можливе ефективне функціонування організації є радше припущенням та бажанням, ніж очікуваною реальністю. Річ у тім, що тенденції розвитку організації завжди модифікуються під впливом багатьох факторів. Дисфункціональні наслідки ієрархічності, що при цьому виникають, перебувають у пропорціональній залежності від кількості рівнів зазначеної ієрархії. Модифікація зумовлюється, крім рівня ієрархії, ще й тією обставиною, що будь-яка діяльність розглядається крізь призму людської поведінки, яка виявляється у неформальних зв'язках, котрим притаманні своя система ієрархічних відносин та своя система інформації.

Ієрархічність організаційної структури надає можливість переділяти управлінські рішення на реальні та фор-

мальні. В організаційній ієрархії будь-яке рішення повинно прийматись у тому структурному підрозділі, в якому акумульовано найбільші масиви необхідної інформації. Але інформація за своєю природою повинна задовольняти цілі підготовки управлінського рішення і створювати умови для того, щоб вони коригували з іншими, пов'язаними з ними рішеннями, а не суперечили їм.

Тому доцільно, щоби рішення, або ж їх проекти, аналізувалися та затверджувалися на вищих рівнях організаційної ієрархії. Це стосується і місцевих державних адміністрацій. Проект рішення, розроблений спеціалістами відповідного структурного підрозділу адміністрації, стає більш раціональним після його затвердження головою місцевої державної адміністрації у формі розпорядження. Раціональність ця обумовлена вищим рівнем інформаційної бази та можливістю задіяти новітні знання. Тож, на наш погляд, виправдана одноосібна персональна форма роботи місцевих державних адміністрацій. Адже керівник місцевої державної адміністрації повинен володіти відомими адміністративними здібностями, тобто примушувати інших людей виконувати свої завдання. Звичайно, цьому сприяє певна твердість характеру, наполегливість, енергія. Він повинен мати ініціативу, тобто вміти знаходити підходи до справи і мати мужність здійснювати ці новації. Він повинен володіти схильністю до систематичної планової роботи, себто вміти уявити собі все завдання в цілому, переділити його на складові елементи, окреслити план наперед [5, с. 162].

Але й найвищі рівні ієрархії не в змозі детально вивчати й оцінювати більшість проектів рішень, які до них надходять. Тому виникає питання: чи зможе керівник зробити щось більше, ніж вплинути на свободу дій спеціалістів, які розробили рішення? Адже досить часто у керівника не залишається часу навіть на перегляд рішень, або ж їх проектів, які надходять до нього від структурних підрозділів. Тим паче, що зі збільшенням кількості та складності державних проблем обов'язково зростає обсяг роботи спеціалістів і технічного персоналу та виникає загроза, що на той час, коли проект рішення потрапить до керівника, воно буде не досить актуальним і не матиме ніякої альтернативи.

З названих причин «реальні» рішення, які були розроблені на нижніх рівнях організаційної ієрархії, на вищих її рівнях трансформуються у «формальні». Різниця між «реальними» та «формальними» рішеннями то помітніша і значніша, що більше рівнів у структурі організації та що більша віддаленість один від одного масивів інформації, накопичених на відповідних рівнях.

Слід також назвати й інший можливий дисфункціональний наслідок ієрархічної організаційної структури, який криється в перебільшенні значення посади щодо професіоналізму та в ототожнюванні керівника з усією організацією. Від неадекватного та нераціонального сприйняття посади лише крок до визнання посади як особистої залежності підлеглого від керівника. При цьому можуть формуватись управлінські відносини, в яких ніяк не на першому місці стоятимуть державні та суспільні інтереси.

Оскільки рішення місцевих державних адміністрацій є правозастосувальними та безальтернативними, їх не прийнято оцінювати з позиції можливих наслідків. Особливо це стосується рішень, які мають нормативний характер. Причина цього в тому, що їх обов'язковим складником є правова форма, а можливі альтернативи вже було враховано правотворчими суб'єктами.

Але такий підхід не може бути бездоганним. Вочевидь, правова норма як обов'язковий елемент управлін-

ського рішення, що має нормативний характер, скорочує чисельність можливих альтернатив, але ж не відкидає можливості вибору. Та й опора тільки на правову норму в кожному конкретному випадку не завжди приводить до бажаного результату.

Тому важливо виходити з того, що коли правова норма встановлює межі рішення, то це ніяк не відкидає практичної можливості розроблення декількох варіантів рішень однієї проблеми. Ба більше, правова норма визначає порядок розроблення рішення та засоби його реалізації. Через це вельми важливим є значення суб'єктивного у процесі прийняття рішень. Тож виникає потреба у визначенні факторів, які слід враховувати, окрім правових норм, у процесі роботи з управлінськими рішеннями. До них належать: особисті риси учасників цього процесу; їхні соціальний стан та політичні погляди; організаційні фактори – структурна побудова організації та чисельність рівнів ієрархії управління; фактори опосередкованого впливу – кваліфікація персоналу управління, стан делегування повноважень, міра участі працівників у процесі розроблення та прийняття управлінських рішень.

Наявні й такі фактори, які обмежують більш повне використання творчого потенціалу суб'єктів управління, і тому слід позбавлятися від них. Такими факторами, зокрема, є: дія відомого феномена, суть якого зводиться до засекречування адміністративної діяльності, що не завжди потрібно; тривале перебування чиновників на своїх посадах, наявність корпоративних зв'язків та інтересів, які досить помітно впливають на процеси роботи з рішеннями; схильність, із позиції власних, корпоративних інтересів, трактувати одержані зверху рішення, що підлягають виконанню, використовуючи при цьому суперечності, які досить часто трапляються в нормативних актах.

Слід також сказати, що наявність багатьох загальних рис, які притаманні будь-якому управлінському рішенню, незалежно від його типу, зумовлює єдність технології їх підготовки, прийняття та реалізації.

Існують різні погляди відносно змісту та логічної послідовності окремих етапів процесу роботи з управлінським рішенням. Серед них можна назвати такі:

– інформаційний аналіз ситуації; підготовка рішення; прийняття рішення; доведення рішення до виконавців; контроль за виконанням рішення [6, с. 23];

– збирання інформації щодо об'єкта, оброблення інформації; вироблення рішення, доведення його змісту до виконавців; контроль за виконанням;

– розроблення та прийняття управлінського рішення, організація виконання регулювання, облік і контроль;

– планування, організація, координування, стимулювання та контроль [7, с. 18];

– підготовка та прийняття управлінського рішення, організація виконання, облік і контроль, регулювання та коригування [8, с. 28];

– вибір і визначення цілей суспільного розвитку, розроблення системи заходів для їх досягнення, організація обліку виконання управлінського рішення, контроль за виконанням рішень і коригування цілей за зміни умов [9, с. 35].

Перелік цей можна продовжити, але це не дасть нам нічого нового та оригінального. І справа тут не в позиціях конкретних авторів – сам предмет дослідження не надає такої можливості. Нескладно помітити, що різницю в поглядах щодо характеристики змісту процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень зумовлено насамперед різним трактуванням категорії «функції управління». У цьому випадку ми погоджуємося з думкою В. С. Основіна, який зазначає, що коли рішення розглядати як засіб

реалізації функцій, а управлінський процес – як «рух рішення», то звичайно, що позиція відносно функцій зумовлює суть позиції за схемою роботи з управлінськими рішеннями [10, с. 141]. Сам по собі об'єктивний характер функцій відкидає будь-які суттєві розбіжності між окремими авторами щодо тлумачення етапів підготовки, прийняття та реалізації рішень.

Робота з будь-яким рішенням починається з аналізу проблемної ситуації, яка передбачає деяку невідповідність між бажаним і фактичним станом.

Перш ніж розпочати аналіз, необхідно чітко сформулювати ситуацію та фактори, що на неї впливають, після чого виявляється, наскільки проблема є реальною і чи існує вона взагалі, а якщо існує, то з'ясовуються причини її виникнення та зв'язок з іншими проблемними ситуаціями. Отож, сутність аналізу ситуації, яка нас цікавить, зводиться до таких моментів:

– опис проблеми повинен бути зроблений у її повному соціальному контексті, незважаючи на кон'юнктурні чинники, які обмежують свободу вибору альтернатив;

– у характеристиці середовища існування проблеми повинна бути інформація про його місце, час і природу;

– треба з'ясувати категорію ситуації та віднести її до того чи того блоку проблем – економічних, соціальних, політичних, організаційних, технологічних та ін., а також обрати тип рішення;

– потрібно провести аналіз причин (за яких умов і чому) і можливих тенденцій розвитку проблеми;

– необхідно з'ясувати взаємозв'язки проблеми, що аналізується, з іншими проблемами, які впливають на неї та на які вона впливає сама;

– потрібно знайти зацікавлених учасників проблемної ситуації, а також ті обмеження, які вони можуть накласти на проектування та реалізацію управлінського рішення;

– важливо також визначити актуальність, новизну проблеми і час, протягом якого треба її розв'язати;

– у завершальній стадії треба з'ясувати ступінь повноти й достовірності інформації, яка використовується для оцінювання проблемної ситуації.

Отже, розроблення рішення виглядає як творчий процес, що потребує аналізу та синтезу всіх попередніх елементів завдання прийняття рішень: проблемної ситуації, наявних часу, ресурсів та обмежень. Щоб цей процес здійснювався, необхідно керуватися методичними положеннями та рекомендаціями, які сприятимуть вибору раціональних способів розроблення рішень.

На наш погляд, проблема повинна розглядатись у різних площинах і за допомоги різних способів, а за необхідності й переглядатися. Якщо проблему взято до уваги, то аналіз потрібно завершити чітким, але містким формулюванням проблемної ситуації.

У проведенні аналізу використовується широкий набір як формалізованих, так і евристичних методів, які сукупно і забезпечують необхідний рівень проникнення в суть проблемної ситуації.

Як джерело інформації щодо проблемної ситуації використовується розпорядча, звітна і статистична документація, результати спостережень, наукові дослідження та думки експертів. Але не завжди традиційні джерела інформації є достатніми для того, щоб виявити достовірність сформульованої проблеми та віднести її до певного типу, а також з'ясувати причини її виникнення та розвитку. Слід також зазначити, що причини, які викликають потребу у прийнятті управлінського рішення, можуть бути досить різноманітними. Немає потреби наголошувати, що з'ясування причин виникнення проблемної ситуації допоможе кращому розумінню тенденцій функціонування як об'єкта, так і суб'єкта управління, зокрема місцевої державної адміністрації.

До речі, проблеми іноді виникають раптово. Тому, щоби позбутися таких неприємностей, треба здійснювати систематичне збирання інформації про стан системи і зовнішнього середовища, а також аналізувати вірогідність досягнення цілей. Завдяки цьому з'явиться можливість передбачення проблем, які можуть виникнути в майбутньому, а це, своєю чергою, дозволить збільшити час, що надається для підготовки рішення. У результаті – діяльність суб'єкта управління набуває справжнього планомірного характеру, що дозволяє зменшити кількість недостатньо розроблених та обґрунтованих рішень.

Визначення факту існування проблеми та її справжньої природи можливе, на наш погляд, тільки за аналізу ситуації щодо критеріїв її ефективності. Відсутність обґрунтованих критеріїв виключає перспективу достатнього опису проблемної ситуації.

Обов'язковим складником процедури аналізу проблемної ситуації є етап виявлення можливих взаємозв'язків між проблемою, що розглядається, та іншими відомими проблемами. Визначення таких взаємозв'язків дозволяє чіткіше та глибше виявляти причини виникнення існуючої проблеми, а також способи її розв'язання. Потрібна і класифікація суміжних проблем на головні та другорядні, загальні та приватні, термінові й ті, що не є такими.

В аналізі проблемної ситуації предметом особливої уваги повинні стати різноманітні обмеження – матеріальні ресурси, кадри, соціальні аспекти і т. ін. Обмежувальними є фактори, які перешкоджають досягненню бажаного результату. Якщо такі чинники вже виявлено, то керівник може задовольнитись існуючими альтернативами, завдяки яким можна здолати ці обмеження.

Принцип обмежувального чинника можна сформулювати таким чином: коли здійснюється вибір із декількох альтернатив, то, що краще індивід у змозі усвідомити та подолати чинники, які обмежують досягнення бажаного результату, то точніше та успішніше він віднайде найбільш прийнятну альтернативу [4].

Насправді аналіз, необхідний для прийняття рішення, є пошуком стратегічних обмежувальних чинників. Їх пошук і виявлення не є одноразовим, а здійснюється постійно. Якщо для певної програми у деякий час один із чинників набуває важливого значення щодо прийняття рішення, то згодом, навіть для аналогічного рішення, цей чинник може стати вже не таким важливим.

Із позиції методології роботи з управлінськими рішеннями може здатися парадоксальною та обставина, що керівник, який вивчає проблемну ситуацію з метою прийняття рішення, не завжди розуміє, як досягнути бажаного результату. У більшості випадків причиною такої ситуації є відсутність чіткого розуміння наявних обмежень. Обмеженнями можуть бути як внутрішні чинники, так і чинники, що перебувають поза межами організації, наприклад, закони, які керівник не в змозі змінити. Наявність обмежень зменшує можливості прийняття рішень. Ось чому перш ніж перейти до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівникові треба обов'язково виявити сутність обмежень і тільки потім почати розроблення альтернатив. Якщо ж цю умову не буде враховано, можлива ситуація обрання неправильного напряму дій, що, звичайно, не допоможе розв'язати проблемну ситуацію.

Діапазон обмежень залежить від характеру ситуації та особистості керівника. Тобто, обмеження можуть бути досить різноманітними. Одним із таких обмежень управлінських рішень є звуження повноважень щодо їх прийняття, яке визначається вищими органами. Але разом з іденти-

фікацією обмежень керівнику потрібно визначити критерії прийняття рішень, які будуть стандартами, необхідними для оцінювання альтернативних варіантів. Стандарти ці мають велике значення і можуть бути охарактеризовані як рекомендації щодо оцінювання рішень.

Аналіз проблемної ситуації з урахуванням обмежень сприяє визначенню можливої сфери рішень (економічні, соціальні, організаційні та ін.) та ступеня розв'язуваності проблеми. Зазначені чинники дозволять раціоналізувати витрати часу та ресурсів на розв'язання існуючої проблеми, а також зменшать вірогідність помилкових дій у процесі прийняття рішень.

Після визначення типу та сфери дії рішення з'являється можливість перейти до безпосереднього розроблення альтернативних варіантів рішень. Адже віднайдення таких альтернативних варіантів рішень іноді корисніше, ніж вибір із них найкращого. Сутність же будь-якого рішення полягає у виборі з деякої множини альтернатив найбільш прийнятного. Керівник здійснює вибір хоча б із двох альтернатив, і навіть якщо він відмовляється від прийняття рішення, то це також треба сприймати як альтернативу. Але, як нам здається, ніхто не може знати всіх можливих альтернатив та їхніх наслідків із конкретної проблеми. Причина цього – невизначеність зовнішнього середовища (відсутність достатньої інформації) та наявність обмежень. В управлінській практиці навіть рішення, які визнаються найкращими, насправді є не досить результативними.

Все це дає нам можливість дійти висновку, що ні в якому разі не можна обмежуватись єдиним проектом рішення, а потрібно розробляти з кожної проблемної ситуації декілька альтернативних варіантів рішень. Річ у тім, що об'єктивно завжди існує така можливість, а необхідність її використання зумовлено потребою вибору найбільш результативного варіанта рішення. Згадану можливість обумовлено також такими чинниками: велика кількість цілей та задач; великий вибір можливих засобів і способів досягнення цілей; різниця умов та обставин, які можуть існувати у здійсненні цього процесу. Маючи бажання, добре підготовлені спеціалісти можуть виявити таку кількість альтернатив, що не вистачить часу та засобів для їх обґрунтованого оцінювання. Тож потреба формулювання декількох варіантів рішення визначається необхідністю підвищення ефективності вибору рішення.

Скільки ж потрібно розробити альтернативних варіантів рішення для створення умов вибору оптимального із них? Як визначити, чи достатньо віднайдених альтернативних варіантів для вибору найкращого рішення?

На жаль, поки що ми не маємо критерію, який дозволяв би визначати ступінь повноти тієї множини варіантів рішення, яка потрібна для будь-якої конкретної проблемної ситуації. Компенсувати, хоча б частково, цей недолік можуть деякі рекомендації щодо відбору альтернатив.

Хоч би якою була методика відбору альтернативних варіантів рішень, бажано скористатися деякими критеріями, до яких слід відносити: незалежність альтернативних гіпотетичних ситуацій, які створюють групу, що містить усі можливі варіанти подій; ситуації повинні бути описані з позиції змісту і з використанням кількісних показників; основною характеристикою достовірності варіанта рішення необхідно визнавати вірогідність ситуації.

Важливо пам'ятати, що розроблення гіпотетичних ситуацій є творчим процесом, який може бути здійснено професіоналами зі спеціальними знаннями, значним досвідом і достатньою ерудицією у відповідній сфері діяльності. Тому до цієї роботи доцільно залучати висококваліфікованих експертів. Затрати себе виправдають,

оскільки наявність чітко описаного повного переліку ситуацій з визначеними вірогідностями забезпечує суттєве зменшення кінцевої невизначеності.

У процесі розроблення альтернативних варіантів рішення треба обов'язково звертати увагу на раціональність досягнення цілей і можливість реалізації рішення. Достатньо аргументовані, під кутом зору досягнення цілей, рішення можуть потім бути нереалізованими внаслідок причин, що на перший погляд здаються несуттєвими, а згодом можуть постати у зовсім іншій якості. Тому кожний варіант рішення треба комплексно аналізувати під кутом зору не тільки ступеня досягнення цілей, а й усіх інших базових факторів, що визначають можливість його здійснення.

Після формування альтернативних варіантів рішення слід переходити до вибору переваг. Повнота і глибина розрахунків, що при цьому здійснюються, є передумовою подальшого обґрунтування вибору найкращого рішення. Кожне рішення орієнтоване на досягнення означених цілей, які виникають із потреб. Завдання в тому, що із множини цілей, яких можна досягнути за наявних ресурсів, потрібно вибрати найбільш доцільне їх поєднання і водночас віднайти найкращі засоби їх реалізації. Вибір найкращого поєднання цілей і способів використання наявних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) і є насправді рішенням.

У визначенні переваг спершу доцільно здійснити якісну характеристику кожного варіанта рішення та його техніко-економічне обґрунтування, яке є абсолютною оцінкою переваг відповідного варіанта.

У процесі обґрунтування визначаються різновиди та обсяги необхідних ресурсів, можливість реалізації рішення та очікуваний ефект від його виконання. Отримана інформація використовується для порівняльної характеристики всіх розроблених альтернативних варіантів рішень. Але результати такого порівняння можуть бути визнані достовірними лише в тому випадку, якщо в його здійсненні було враховано наявні обмеження, вірогідність досягнення поставлених цілей, а також можливі наслідки реалізації рішення.

За будь-яких обставин вибір одного з варіантів рішення повинен здійснюватися комплексно, з урахуванням не тільки економічної ефективності, а й вірогідних соціальних, політичних та інших наслідків. Тільки з позиції загальнодержавних інтересів можна найкращим чином розв'язати наявні проблеми.

Отже, за великої кількості варіантів немає можливості виявити переваги кожного з них. Тому потрібен спосіб відбору, який відразу відхиляв би заздалегідь нераціональні варіанти рішень. За такого способу проблема віднайдення найкращого рішення розподіляється на дві частини. Перша частина проблеми полягає в тому, як із сукупності можливих варіантів відібрати найбільшу кількість раціональних, а друга – в тому, як із множини відібраних варіантів обрати найкращий, тобто оптимальний.

Але, на наш погляд, оптимальне рішення майже неможливе, якщо розуміти під ним найкраще з усіх можливих. Адже кількість наявних альтернативних рішень набагато менша за їхню гіпотетичну кількість, а це говорить про те, що ми не маємо можливості визначити, який із варіантів був би найкращим. У дійсності мова завжди йде про намагання хоча б наблизитися до оптимального рішення. Мало того, практично неможливо прийняти рішення, яке не мало би негативних наслідків. Це пояснюється тим, що прийняття рішення пов'язане з намаганням урівноважити досить суперечливі цінності, погляди, цілі та критерії. Тому результативно працюючий керівник розуміє і сприймає як факт ту обставину, що обрана ним альтер-

натива може мати вади, можливо досить значні. Але він приймає це рішення, оскільки з урахуванням усіх факторів «за» та «проти», воно виглядає найбільш раціональним щодо кінцевого ефекту. Отже, будь-яке рішення є компромісом різноманітних інтересів.

Усе наведене пояснює той феномен, що хоча для керівника ідеально було би досягнути оптимального рішення, насправді він на це й не розраховує. Тому справедливою є думка, згідно з якою керівник, вирішуючи проблему, схильний до такої поведінки, яку він називає «задовольняючою», а не «максималізуючою». Оскільки оптимальне рішення є неможливим за відсутності часу і неможливості врахувати всю інформацію та альтернативи, то керівник обирає напрям дій, який є прийнятним, але не обов'язково найкращим із можливих.

Список використаних джерел

1. *Административное* право (общая часть) : [учеб. пособие] / [под общ. ред. В. П. Сальникова]. – СПб. : изд-во Михайлова В. А., 2000. – 512 с.
2. *Авер'янов В.* Нова доктрина українського адміністративного права: концептуальні позиції / В. Авер'янов // Право України. – 2006. – № 5. – С. 11–15.
3. *Результати* впровадження Адміністративної реформи в Україні в період 1997–2000 рр. // Національна безпека і оборона. – 2000. – № 5. – С. 31–32.
4. *Леонтьев А. М.* Деятельность, сознание, личность / А. М. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
5. *Корженцев П. М.* Принцы организаций (Избр. произв.) / П. М. Корженцев. – М. : Экономика, 1968. – 463 с.
6. *Слезингер Г. Э.* Рационализация организации и механизации управленческого труда / Г. Э. Слезингер. – М. : Экономика, 1966. – 386 с.
7. *Козлова О. В.* Научные основы управления производством / О. В. Козлова, И. Н. Кузнецов. – М. : Экономика, 1970. – 286 с.
8. *Шадрин И. П.* Подготовка и принятие управленческого решения / И. П. Шадрин. – Якутск : ИНФО, 1970. – 144 с.
9. *Тригубенко В. В.* Что такое последовательность операций? / В. В. Тригубенко. – М. : Экономика, 1966. – С. 34–35.
10. *Основин В. С.* Основы науки социального управления / В. С. Основин. – Воронеж : изд-во Воронеж. ун-та, 1971. – 260 с.

Оксьом І. Г. Управлінські рішення місцевих державних адміністрацій: організаційно-правовий аспект

У статті проведено дослідження процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень місцевих державних адміністрацій. Визначено фактори, які необхідно враховувати у процесі роботи з управлінськими рішеннями. Запропоновано пропозиції щодо підвищення їхньої ефективності в контексті реформування управлінської системи.

Ключові слова: місцеві державні адміністрації, управлінські рішення, адміністративна реформа, реформування управлінської системи.

Оксём И. Г. Управленческие решения местных государственных администраций: организационно-правовой аспект

В статье проведено исследование процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений местных государственных администраций. Определены

факторы, которые необходимо учитывать в процессе подготовки управленческих решений. Сформулированы предложения по улучшению их эффективности в контексте реформирования управленческой системы.

Ключевые слова: местные государственные администрации, управленческие решения, административная реформа, реформирование управленческой системы.

Oksom I. Local Public Administrations Managerial Decisions: Organizational and Legal Aspects

The article presents the analysis of the processes of preparing, making and implementing the local public administrations managerial decisions. The factors that should be taken into account in the process of preparing managerial decisions are determined. The author formulates the proposals for the improvement of their efficiency in the context of management system reforming.

Key words: local public administrations, managerial decisions, administrative reform, management system reforming.