

апараті Кабінету Міністрів і міністерствах посад державних секретарів як вищі адміністративні посади в цих органах зі збереженням посад заступників міністрів як політичних.

Отже, розмежування політичного та адміністративного керівництва в міністерствах залишилося незавершеним. Відповідно нереалізованою виявилася ідея забезпечення стабільності, професійного наступництва та збереження “інституційної пам’яті” в роботі цих апаратів. На наш погляд, запровадження інституту державних секретарів з продовженням елементів цього інституту на рівні місцевих державних адміністрацій (наприклад, з визначенням особливостей призначення та звільнення керівника апарату місцевої державної адміністрації, незважаючи на зміну її голови) має стати базовою умовою дотримання принципу наступності в системі державної служби.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 84 с.
2. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні / Коліушко І. Б. – К. : Факт, 2002. – 260 с.
3. Авер’янов В. Б. Інститут державних секретарів міністерств як новела у реформуванні виконавчої влади в Україні / В. Б. Авер’янов // Вісник Академії правових наук України. – 2002. – № 2 (29). – С. 59–71.
4. План дій з реформування системи органів виконавчої влади в Україні / Центр політико-правових реформ. – К. : Конус-Ю, 2006. – 216 с.
5. Скрипнюк В. М. Інститут державних секретарів і перспективи розвитку виконавчої влади в Україні / В. М. Скрипнюк // Право України. – 2001. – № 10.
6. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства : монографія / О. Л. Валевський. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 316 с.



УДК 351:354

**Л. О. Попова**, аспірант кафедри управління національним господарством Національної академії державного управління при Президенті України

#### **РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

*Розглянуто багатоаспектну роль керівника у процесі прийняття управлінських рішень на державній службі як набору певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді, та визначено ряд понять, зокрема “керівництво”, “управління” і “лідерство”, що є способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності державної установи, фірми чи організації, обґрунтовано їх сутність і значення. З’ясовано ряд обмежень та чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.*

*Ключові слова: державна служба; стиль управління; методи управління; мотивація; управлінські рішення.*

© Л. О. Попова, 2014

*The article considers the multifaceted role of a manager in decision-making in the public service as a set of certain rules of conduct that meet specific public body or specific position. The paper identified a number of concepts, such as "management" and "leadership" as a means of social and psychological impact for maximum effect in the activity of public institutions, companies or organizations. Some limitations that influence effective decision-making in public service have been revealed.*

**Key words:** *public service; management style; motivation; management decisions.*

**Постановка проблеми.** Дієвість будь-якої системи державного управління зумовлюється відповідними чинниками, різними за походженням. Прийняття управлінських рішень, як правило, характеризується складністю політичного та економічного розвитку держави. Для повного розуміння проблеми та формування відповідних пропозицій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень необхідне відповідне наукове підґрунтя. У цьому контексті актуально розглянути процес прийняття управлінських рішень і дослідити чинники, що впливають на такий процес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію прийняття управлінських рішень зроблено в межах наук з державного управління, менеджменту, психології, де фокусується увага на загальних вимогах, що знаходять своє відображення у стилі управління керівника та його мотиваціях. Працювали над цією проблематикою такі вчені, як Б. Ананьєв, А. Бандурка, С. Бочарова, А. Велиш, Й. Завадський, Е. Землянська, В. Казміренко, Л. Карамушка, Е. Кишкель, А. Леонтьєв, В. Мерлін, Г. Мінцберг, Л. Орбан-Лембрик, Т. Парсонс, А. Свінцицький, Г. Спенсер, В. Співак, В. Шипунов та ін. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць, у яких аналізуються проблеми прийняття управлінських рішень, роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень висвітлено недостатньо. У цьому контексті цілком слушне зауваження А. Гальчинського: чим більше економічна наука зосереджує свої зусилля на обґрунтуванні закономірностей циклічного розвитку, тим очевидніша невичерпність зазначеної проблематики [1]. Те ж саме можна сказати й про державне управління, тим більше, що його розвиток тісно пов'язаний з розвитком економіки.

**Мета статті** – розглянути роль керівника у процесі прийняття управлінських рішень та з'ясувати чинники, що впливають на процес прийняття раціональних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою високої результативності прийняття управлінських рішень є професійний характер управлінської діяльності. Н. Дембицька та Т. Яблонська [2] поділяють роботу керівника на управління та керівництво, а також визначають, що: управління – функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мету діяльності;

керівництво – спрямований вплив на соціальну систему, що призводить до цілеспрямованої поведінки керованих людей та організацій, яка відповідає намірам і задумам керівника. Суб'єктом і об'єктом керівництва завжди є людина або спільності людей.

Менеджер – це керівник або керуючий, що відповідає за певний напрям діяльності підприємства або діяльність усієї компанії [3]. Управлінець – це той, хто планує, приймає рішення, організовує, керує, контролює.

Професор Й. Завадський дає таке визначення: "Менеджер – це керівник, який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту". На відміну від спостережних і контролюючих органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою та несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції [4].

Його професіоналізм полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в різних умовах.

Можемо доповнити, що управлінець – це керівник, він також може задовольнити потреби працівників (наприклад, через упровадження прогресивних технологій у виробництво, завдяки чому працівник може заробити більше), здатний робити роботу більш змістовною для працівника, надати працівнику способи для самореалізації (самовираження) тощо.

На державній службі відповідно до ст. 2 Закону України “Про державну службу” [5] такими менеджерами є посадові особи, а саме керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Таким чином, можна сказати, що посадові особи – це менеджери на державній службі, тобто це керівники, що відповідають за певний напрям діяльності країни, приймають відповідні рішення.

Процес прийняття рішень – це циклічна послідовність дій суб’єкта управління. Ухвалюючи рішення, керівник вибирає єдиний варіант рішення із сукупності можливих. Одночасно зазначимо, що прийняте рішення має бути раціональним, ефективним для розвитку як галузі, так і держави в цілому. Для прийняття таких рішень керівник повинен вчасно одержати дані аналізу, навіть неповні. Не прийняте вчасно рішення може мати більш тяжкі наслідки, ніж рішення прийняте, але з помилками. Адже, як свідчить стара приказка: “Рух – це життя, та кожен рух має бути своєчасним”. У нашому випадку прийняття рішення – це рух у розвитку галузі, не прийняте вчасно рішення позбавляє можливості щонайменше повноцінного розвитку галузі.

Можемо навести простий приклад у галузі енергетики. Після здобуття Україною незалежності не було прийнято відповідного ефективного рішення щодо розвитку та модернізації підприємств галузі. Що маємо на сьогодні? Велика частина існуючих об’єктів енергетики була створена зусиллями УРСР і нині потребує модернізації, а саме чимало часу та відповідних фінансових затрат, що є тягарем для бюджету країни. Приватні власники організацій, організацій-орендарів мають самостійно всебічно і повноцінно турбуватися про свої підприємства. Оскільки підприємства енергетичної галузі є стратегічно важливими об’єктами з погляду безпеки держави, то такі зобов’язання на власників та орендарів енергетичних організацій мають покладатися законодавчо, з чітко прописаними межами відповідальності. Разом з тим хочеться звернути увагу, що власність таких об’єктів має бути переважно державною, а не приватною чи орендованою. Прийняття відповідних нормативно-правових актів – це також управлінське рішення, яке достатньо назріле, але має бути виваженим.

Процес ухвалення рішення являє собою нескінченну послідовність взаємопов’язаних кроків, і сукупність цих кроків різна для вирішення окремих видів проблем. Кожен вид проблеми потребує свого шляху (напрямку) вирішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямів дій для кожної проблеми.

У більшості випадків керівник повинен приймати рішення, спираючись на пропозиції, розроблені іншими працівниками, що готували варіанти рішення (аналітиками), серед яких вибрати оптимальний буває складно. Інтуїція та досвід керівника мають допомогти йому у виборі, але не замінювати роботу аналітиків. Аналітики розглядають ухвалення рішення як самостійний процес, для керівників це лише частина всього процесу керування, де потрібно враховувати об’єктивні й суб’єктивні фактори, що впливають на розв’язання проблеми.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен керівник може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний управлінець здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий управлінець уміє результативно діяти навіть за повної відсутності інформації.

Погоджуючись із цим науковцем, можемо зробити висновок, що управління деякою мірою є мистецтвом. Можливо, саме з цієї причини не розроблено єдиної теорії ефективного стилю керівництва, якою б можна було користуватися в будь-якій ситуації. Разом з тим покладається лише на талант керівника досить ризиковано. Ефективні рішення мають прийматися виважено, а отже за максимальної інформованості з конкретного питання.

На наш погляд, універсального механізму ухвалення рішення бути не може, тому що кожен орган функціонує у певній сфері і стикається з проблемами, здебільшого характерними для діяльності у цій сфері.

Робота керівника достатньо відрізняється від виконавської, оскільки виконавська робота має вужчу спрямованість і менш об'ємна за кількістю завдань. "Керівник же не має права очікувати однорідності у своїй роботі. Скоріше, для нього характерна буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність діяльності", – писав Г. Мінцберг у своїй книзі "Природа управлінської праці" [6]. Також Г. Мінцберг класифікував ролі керівника, які той бере на себе в різні періоди і різною мірою. Роль керівника, за визначенням Г. Мінцберга, є "набором певних поведінкових правил, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді" [6]. На наш погляд, ці правила відповідають не просто конкретній посаді, а конкретній посаді в конкретній установі. Таке наше уточнення пов'язано з тим, що назви посад можуть "звучати" ідентично, однак у різних організаціях такі посади мають суттєву різницю, як у загальних вимогах до управлінських якостей керівника, так і відповідальності та наслідках, до яких призводить їхня діяльність.

Управлінські ролі визначають обсяг і зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані та діють для виконання накреслених завдань.

Враховуючи викладене, розуміємо, що в кожній організації існує декілька рівнів керівництва. Незалежно від кількості цих рівнів керівників традиційно поділяють на три категорії. Соціолог Т. Парсонс розглядає ці категорії відповідно до функцій керівника в організації:

- особи на технічному рівні переважно виконують щоденні операції та дії, необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг;

- особи, що перебувають на управлінському рівні, керують і координують процеси всередині організації;

- керівники на інституціональному рівні (що виконують певні суспільні функції) зайняті розробленням довгострокових планів, формуванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, керуванням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем тощо.

Роль керівника в організації багатопланова. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистий авторитет керівника та офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин, але й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він виступає організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Психологи А. Бандурка, А. Свінцицький, В. Співак, В. Казміренко мають спільний погляд і доходять висновку, що керівництво включає в себе дві принципово різних форми впливу на виконавців:

- адміністрування – вплив на людей за допомогою влади, яку офіційно має суб'єкт впливу;

- лідерство – вплив на людей за допомогою соціально-психологічних методів і механізмів, з опорою на особистий авторитет суб'єкта впливу і систему міжособистісних та міжгрупових психологічних відносин у мікросередовищі (трудовому колективі).

За Г. Мінцбергом, "керівник – це глава, до обов'язків якого належить виконання звичайних правових або соціальних завдань, а за характером його діяльності – той, хто бере

участь у церемоніалах, виконує дії, зумовлені ситуацією, подає клопотання. Лідер відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки, а за характером діяльності виконує фактично всі управлінські дії за участю підлеглих" [6]. Тому важливо, щоб керівник був також і лідером організації.

Відповідно можна виділити чотири основні функції в цьому процесі, а саме керівник:

- керує процесом вироблення рішення;
- висуває завдання, бере участь у його конкретизації та виборі критеріїв оцінки, має вміння правильно визначити і поставити завдання – це творча частина його роботи;
- ухвалює рішення;
- організовує виконання рішення.

Оскільки рішення приймаються людиною, то вони мають відбиток особистості керівника, отже, успішність процесу ухвалення рішення багато в чому залежить від індивідуальних якостей керівника.

У психології управління визначають загальні вимоги до управлінських якостей керівника (від менш значущого до більш вагомого):

- формальні вимоги (освіта, здоров'я, юридичні підстави тощо);
- знання;
- уміння й навички;
- настанови;
- ділові якості;
- особисті якості.

Таким чином, особисті якості визначають і стиль управління.

Стиль управління – це явище індивідуальне, тому що визначається специфічними характеристиками конкретної особи, вимогами діяльності та особливостями конкретного трудового колективу. Стиль управління не є раз і назавжди заданим. Він може і повинен змінюватися в міру змін певних умов. Стиль управління складається підсвідомо і поступово, поки не визначиться сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них, що дозволяють знаходити правильне, ефективне рішення. Становлення стилю управління – це завжди складний і тривалий процес. Керівникові багато часу потрібно для ознайомлення зі справами організації, а особливо для оцінки професійного рівня своїх підлеглих.

Треба зазначити, що чим однотипніше діє керівник у різних ситуаціях, тим сильніше його поведінка обумовлюється впливом особистих факторів. Кожна людина потрапляє в різні життєві ситуації. В її поведінці виявляються різні мотиви, причому іноді малосумісні один з одним. Можлива ситуація, коли спрацьовують кілька взаємозалежних мотивів. Наприклад, особисті інтереси людини можуть суперечити її службовим повноваженням, і це може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання службових повноважень. Таких прикладів у нашій країні, на жаль, чимало. Державні службовці, представляючи інтереси певних фінансових груп, втілюють у життя проекти, що слугують інтересам саме тих груп, а не інтересам держави та її громадян. Разом з тим вони отримують заробітну плату як державні службовці за таку свою "діяльність". Таким чином, можемо відслідкувати тісний зв'язок між стилем управління та потребами і мотивами. Адже все це, на наш погляд, взаємозалежні похідні від особистих якостей людини.

Потреби і мотиви взаємозалежні, тому що саме потреби формують мотиви особи. Формування і практичне застосування мотивів і стимулів теж тісно пов'язані. Аналіз співвідношення виникнення, становлення і розвитку мотивів і стимулів індивіда має особливе значення для розуміння процесу активізації особи. На відміну від дії внутрішніх важелів,

що являють собою усвідомлені мотиви поведінки індивіда, стимули у вигляді внутрішніх інструментів, спонукають особу до конкретних дій.

Мотивація – це усвідомлене, внутрішнє спонукання індивіда до активності. Мотивація здатна максимально розкрити і реалізувати потенціал особи. Поняття мотивації відображається в 4 значеннях:

- формування базової системи мотивів поведінки індивіда, який адаптується до конкретної ситуації, – виховання;
- створення сприятливих умов для вдосконалення і розвитку мотивів поведінки індивіда – ініціювання;
- цілеспрямований вплив на систему мотивів, що сформувалася, організаційної поведінки особи – активізація;
- виявлення і дослідження внутрішніх спонукань індивіда, що обумовили його конкретну поведінку, – мотивування.

Зважаючи на знання мотивації, можна визначити, чому керівник вибирає ту чи іншу тактику поведінки під час виконання певного управлінського завдання, свідомо виявляючи при цьому активність і прагнучи досягти поставленої мети. Діяльність керівника мотивується не будь-якими можливими мотивами, а тільки тими, котрі значущі в загальній системі його мотивів і більше пов'язані з досягненням поставлених перед ним цілей. Одиницею мотиваційної системи є спонукання. Структурна особливість його виражає суперечливий стан двох явищ – бажаного і дійсного.

Дослідники А. Леонт'єв, Б. Анан'єв, В. Мерлін, А. Велиш та інші виділяють певні функції мотивації в саморегуляції індивідуальної поведінки людини.

1. Координаційна функція. В альтернативних ситуаціях, тобто там, де індивід має можливість вибору з різних варіантів поведінки, мотивація орієнтує поведінку в певне русло.

2. Сутнісна функція. Мотивація символізує певну суб'єктивну значущість такої поведінки для індивіда, виявляє його особисту сутність.

3. Опосередкована функція. Мотивація, з одного боку, опосередковує вплив на поведінку індивіда стимулів зовнішньої ситуації, з іншого боку – вплив на ситуаційну поведінку загальної спрямованості особи, її потреб.

4. Обмежувальна функція. Мотивація обмежує ситуаційні домагання особи, а через них – надситуаційні до психофізіологічних можливостей людини.

5. Мобілізаційна функція. Мотивація не тільки не обмежує домагання індивідів до їх можливостей, але й навпаки – мобілізує додаткові, екстремальні ресурси організму, якщо це необхідно для реалізації найбільш вагомих для індивідів цілей.

6. Виправдувальна функція. У мотивацію закладений не лише особистий сенс учинку, але й ставлення індивіда до належного, тобто до нормованого ззовні, зразка, зовнішньої та соціальної норми.

У психології розрізняють мотивацію двох видів – позитивну та негативну. Позитивна мотивація – це прагнення домогтися успіху у своїй діяльності. Вона передбачає прояв свідомої активності і пов'язана з проявом позитивних емоцій і почуттів, ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією організації в цілому та мотивацією конкретних працівників, наприклад зі схваленням тих, з ким працює ця людина. Негативна мотивація пов'язана із застосуванням осуду, несхвалення, що спричиняє, як правило, покарання не тільки в матеріальному, але й у психологічному сенсі, базується на використанні методів тиску, які діють на працівника “ззовні” і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати покарання призводить зазвичай до небажання трудитися над конкретним завданням, у конкретному напрямі діяльності.

Керівники, що здійснюють функцію мотивації, володіють певною інформацією та мають дотримуватися схеми.

1. Знання істотних потреб виконавців.
2. Урахування особистих властивостей виконавців.
3. Розуміння своїх працівників, їхніх цілей, бажань, прагнень.
4. Застосування індивідуального підходу до працівників, коли це потрібно.
5. Урахування міжособистісних відносин усередині групи.
6. Уміння заохочувати працівників.
7. Надання підтримки і допомоги виконавцям рішень.
8. Знання про ставлення працівників до праці.
9. Доброзичливість у спілкуванні з підлеглими.
10. Прояв терпимості й доброзичливості в розмові з виконавцями.
11. Повага до підлеглих.
12. Знання себе й особливостей своєї поведінки.

Прикладами таких кроків можна назвати: направлення працівника на навчання, допомога працівникові у вирішенні питань особистого характеру, відзначення працівника за особливий творчий підхід до виконання завдання, розподіл завдань між структурними підрозділами організації з урахуванням особистих властивостей виконавців та їх індивідуального підходу до роботи, підтримка “корпоративного духу” всередині організації.

Зважаючи на таку схему необхідних знань та кроків, можна виокремити чинники, що створюють мотивацію і демотивацію. До мотиваторів як чинників створення позитивної мотивації підлеглих зараховують:

- чітке визначення завдань колективу (окремих працівників);
  - створення умов для їх досягнення;
  - забезпечення працівників нормальною заробітною платою;
  - створення в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату;
  - визнання заслуг і досягнень працівників;
  - стимулювання ініціативи та активності працівників, виявів їхнього творчого потенціалу.
- До демотиваторів як чинників створення позитивної мотивації підлеглих зараховують:
- неясність і нечіткість завдань;
  - перевантаженість/недозавантаженість роботою;
  - відсутність нормальної оплати праці; погані стосунки в колективі;
  - недостатню інформованість; відсутність конкретних позитивних результатів;
  - несправедливу, брутальну критику;
  - безпідставну відмову у визнанні; неможливість реалізації працівником своїх ідей.

Кожен керівник зобов'язаний уміти знайти підхід до кожного працівника, використовуючи його індивідуальну мотивацію, тобто його інтереси, прагнення, потреби тощо. Отже, у керівника мають бути певні компетенції, а саме:

1. Формальні вимоги – офіційні повноваження і високий статус, адекватний зовнішній вигляд, адекватний імідж, адекватний психічний та фізичний стан.
2. Знання теорії менеджменту, теорії мотивації, основ психології, Кодексу законів про працю, правових основ бізнесу, мотиваційних оцінок персоналу, логістики персоналу, впливу стилю керівництва на мотивацію праці.
3. Навички та вміння публічного виступу, риторики, управління колективами, інтерв'ювання і бесід, конструктивної взаємодії, активного слухання, організації конструктивного зворотного зв'язку, протистояння маніпулюванню, роботи з відмовами та претензіями

співробітників, делегування повноважень, управління своїм іміджем, лідерством і авторитетом, користування переговорними методиками, наставництва.

4. Цінності і настанови – орієнтація на паритетність у відносинах, на корпоративний командний дух, вибір адекватного стилю керівництва, потреба в досягненнях.

5. Особисті якості – лідерські риси, харизма, емоційна стійкість, полінезалежність, авторитет, сміливість, заповзятливість, відповідальність, комерційний хист, внутрішній локус контролю.

Такі компетенції знаходять своє відображення в ефективності управління. Ефективність управління – це результативність діяльності керівника, яка виражається в кількісних і якісних показниках як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління).

На ефективність прийняття управлінських рішень впливають достатньо багато факторів, серед них такі:

- ієрархія в прийнятті рішень – делегування повноважень з ухвалення рішення відповідно до того рівня, який містить більше необхідної інформації і безпосередньо стосується реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, які перебувають більш ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються;

- використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени відбираються з різних підрозділів і рівнів організації;

- використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків під час прийняття рішень. У цьому разі (особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення) інформація збирається й обробляється без звертання до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у коротший термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень;

- централізація керівництва при ухваленні рішення. Процес ухвалення рішення повинен зосереджуватися в руках одного керівника. У такому разі формується ієрархія в прийнятті рішень: кожен нижчий керівник вирішує свої проблеми (приймає рішення) зі своїм безпосереднім, а не з вищим керівництвом, обминаючи свого безпосереднього керівника.

Виділяють такі основні підходи до оцінки ефективності управління:

а) за кінцевими виробничо-економічними результатами роботи керованого колективу;

б) за показниками, які характеризують стани і властивості трудового колективу (об'єкта керівництва);

в) за показниками, які характеризують стани і властивості як управлінської діяльності, так і самого суб'єкта керівництва.

Нині процес прийняття рішень стає все складнішим. Існує широкий спектр методів підтримки прийняття управлінських рішень. Важливе не тільки їх коректне використання, але й адекватне застосування для конкретної ситуації. Ухвалення рішення розглядалося як раціональний процес, тобто як серія стадій і етапів, через які управлінець має пройти від початку до кінця, щоб досягнути повного виконання рішення й усунення проблеми, що виникла. У реальному житті відбувається не зовсім так, бо існує цілий ряд обмежень “реального світу”, що перешкоджають процесові прийняття управлінського рішення:

- часто управлінець не знає, що проблема існує: він або перевантажений, або проблема добре прихована від нього. Разом з тим потрібно врахувати й такий людський чинник, як небажання бачити існуючу проблему;

- немає можливості збирати навколо проблеми всю наявну інформацію з технічних чи вартісних причин;



– обмеження в часі змушують приймати не найкращі рішення;  
– у багатьох випадках розглядаються не всі альтернативи, а при їх оцінці й виборі важко врахувати якісні фактори;  
– виконання рішення небагатьма управлінцями пов'язується із самим рішенням, через це проблема продовжує розвиватися.

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту. Прийняття рішень – це сфера управлінського мистецтва. Здатність і вміння робити це розвивається з досвідом керівника. Сукупність знання й уміння становить компетентність будь-якого керівника і свідчить про його ефективність.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, проведене дослідження підтвердило важливість особистих рис керівника нарівні з діловими якостями, вміннями, навичками, знаннями та формальними вимогами у процесі прийняття управлінських рішень. Результатом дослідження є з'ясування того, що особисті якості керівника – це домінанта в ефективному управлінні. Якщо бракує особистих якостей керівника, то підтримувати ефективність управління, а отже приймати раціональні управлінські рішення на державній службі протягом тривалого часу стає важко, незважаючи навіть на його відмінні ділові якості, уміння, навички, знання та формальні вимоги. Адже наслідком недостатності особистих якостей керівника в державному управлінні є демотивація і як відповідна похідна – непродуманість управлінського рішення, а отже висока ймовірність прийняття неефективного рішення.

### Список використаних джерел:

1. Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення : курс лекцій / Анатолій Гальчинський. – К. : АДЕФ-Україна, 2010. – 572 с.
2. Дембицька Н. М. Методологічні виміри соціалізації особистості / Н. М. Дембицька // Проблеми сучасної психології. – 2010. – № 7. – С. 18–21.
3. Менеджер (управлінець) [Електронний ресурс] : Довідник Вікіпедія. – Режим доступу : <http://www.ru.wikipedia.org>
4. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Електронний ресурс] : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <http://www.library.if.ua/book/3/324.html>
5. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІІ. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
6. Mintzberg H. The nature of managerial work / Mintzberg H. – New York : Harper and Row, 1973. – P. 93–94.
7. Орлов А. И. Принятие решений: теория и методы разработки управленческих решений / Орлов А. И. – Ростов-на-Дону : Март, 2005. – 495 с.
8. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: Социальная психология, менеджмент / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М. : Высшая школа, 2004. – 327 с.
9. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков, 1998. – С. 122–126.
10. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник ; за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.