

УДК 351/354

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Н.С. Артамонова к.е.н., доцент

О.О. Олейнікова

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Артамонова Н.С., Олейнікова О.О. Прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування та адміністрування бізнес-структур.

В статті наведено процедури та сутність основних етапів прийняття управлінських рішень для системи публічного адміністрування. Розроблено механізм урахування змін, пошуку креативних варіантів та визначення ефективної схеми прийняття управлінських рішень, що передбачає впровадження сучасних методів аналізу та дискусії.

Ключові слова: публічне адміністрування, суб'єкти владних повноважень, механізми прийняття управлінських рішень.

Артамонова Н.С., Олейнікова Е.А. Принятие управленческих решений в системе публичного администрирования и администрирования бизнес-структур.

В статье приведены процедуры и сущность основных этапов принятия управленческих решений для системы публичного администрирования. Разработан механизм учета изменений, поиска креативных вариантов и определения эффективной схемы принятия управленческих решений, предусматривает внедрение современных методов анализа и дискуссии.

Ключевые слова: публичное администрирование, субъекты властных полномочий, механизма принятия управленческих решений

Artamonova N.S., Oleynikova E.A. Management decisions in the system of public administration and management of business structures.

To the article procedures and essence of the basic stages of acceptance of administrative decisions are driven for the system of public administration. The mechanism of taking into account of changes, search of creation variant and determination of effective chart of acceptance of administrative decisions, that envisages introduction of modern methods of analysis and discussion.

Keywords: public administration, the subjects of power, the mechanism of decision-making

Процес управління як організаціями, так і суспільним розвитком пов'язаний з необхідністю прийняття управлінських рішень. Однак, деякі управлінські рішення є похідними від аналогічних ситуацій, що відбувалися раніше, а також від змін, які відбуваються всередині чи зовні тих систем, що оточують людину, а саме: сім'ю, організацію, країну і т.д.

Поняття «зміна» передбачає виконання або проведення перетворень, що змінюють характер, сутність і результати конкретних дій. Тому, треба чітко уявляти суть і процес змін. Суть змін може відноситися до різних сфер життя людини, а процес змін – це сама діяльність і методи проведення перетворень. Виділяють такі зміни як: суспільні, психологічні, культурні, економічні, технологічні, соціологічні. Ці напрямки є взаємозалежними, зі зворотним зв'язком між середовищем і підприємствами (установами). Також зміни розрізняються за характером їх здійснення, а саме: з точки зору діапазону змін в організації, вони можуть бути відносно не великими, більш широкого діапазону й інтенсивності, а також комплексними за ступенем складності. З точки зору характеру змін, їх можна розділити на інноваційні, адаптаційні та регресивні.

Вище зазначені зміни принципово ведуть до змін позитивного характеру, приносячи певні якісні і кількісні результати. Однак, кожен змін можна сприймати як позитивну, що веде до розвитку як в широкому масштабі, так і в масштабі організації. На практиці виникають ситуації, коли, незважаючи на реальний процес змін, їхня ефективність або незначна, або зовсім відсутня, тобто мова йде про стагнацію. Це регресивні зміни, результатом яких може стати банкрутство та ліквідація підприємств, зростання безробіття і поглиблення соціальних проблем в національному масштабі.

Адміністрування – це організаційна розпорядча діяльність менеджерів і органів управління різних рівнів. У зв'язку з цим визначають поняття «Публічне адміністрування» і «адміністрування» як загальне і часткове, які є взаємопов'язаними та взаємозумовленими.

Адміністрування, як функція управління, згідно з класичною теорією управління включає: — планування;

- організацію (створення структури підпорядкованості і поділу праці між підрозділами);
- керівництво (оперативне прийняття рішень у вигляді наказів, розпоряджень, забезпечення узгодженості дій всіх підрозділів);
- облік, контроль, аналіз.

Якщо адміністрування здійснюється в рамках суб'єкта господарювання, то публічне адміністрування, спираючись на вище перелічені функції, спрямоване на забезпечення чіткої взаємодії інтересів бізнесу, політики та суспільства задля розробки й прийняття стратегічних рішень на базі використання сучасних інноваційних управлінських технологій.

Аналіз досліджень та публікацій з розв'язання проблеми

Ключовим моментом у процесі як адміністрування, так і публічного адміністрування є розробка й прийняття раціональних управлінських рішень. Ця проблема досить широко висвітлювалася вітчизняними та зарубіжними вченими, а саме: Василенко В.А., Колпаковим В.М., Петрунею Ю., Еддаусом М., Міколайчик З. та іншими. В цілому, авторами розглядалися питання ефективності діяльності організації, що безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень, а саме:

- методологія і технологія процесу розробки та прийняття управлінських рішень;
- вплив людського фактору на психологічні аспекти управлінських рішень;
- особливості прийняття фінансових, інвестиційних та стратегічних рішень;
- застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

Однак, проблема розробки і реалізації оптимальних управлінських рішень в системі публічного управління і публічного адміністрування, передбачає поглиблену систематизацію факторів впливу, пошук варіантів рішень та вибір раціонального варіанту з урахуванням соціального економічного ефекту від впровадження, що потребує подальших пошуків, у тому числі і в рамках даної статті.

Постановка завдання

Процес прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування є найбільш складним і відповідальним, тому в результаті його реалізації необхідно досягти, як мінімум, розуміння суті запропонованого варіанту, а, як максимум, досягнення бажаного ефекту взаємодії громадянського суспільства та владних структур, що дозволяє рухатися по шляху поступального розвитку економіки і держави в цілому. Цей ефект не завжди видно відразу і в повній мірі, у відмінності від прийняття управлінських рішень в рамках адміністрування бізнес-структур, де економічний ефект як правило, повинен бути отриманий швидко і обчислюватися в конкретній сумі.

Тим не менш, механізм прийняття управлінських рішень як в системі публічного адміністрування, так і в адмініструванні суб'єктів

господарювання має бути ідентичним, з можливістю коригування в залежності від цілей, масштабів поставлених завдань, глибини та деталізації розв'язуваних проблем, наслідків прийнятих рішень для бізнесу та суспільства. Тому, ціль проблеми, що висвітлена у даній статті – чітка структуризація етапів підготовки управлінських рішень із застосуванням сучасних інноваційних інструментів публічного адміністрування, за допомогою яких можна детально висвітлити якість, новаторство запропонованих ідей, соціально-економічну ефективність рішень, що приймаються на різних рівнях та гілках влади.

Виклад сутності основних досліджень

У процесі прийняття рішень виділяють чотири етапи:

- 1) Виникнення проблеми;
- 2) Формулювання і аналіз проблеми;
- 3) Прийняття рішень;
- 4) Реалізація рішень.

Починається перший етап із всебічного, зваженого аналізу вихідної позиції. Такий аналіз повинен прояснити внутрішнє і зовнішнє становище організації, щодо якої приймається дане рішення. Метою аналізу стартових позицій є проникнення в сутність історії, сучасного стану та перспектив розвитку організації, а також в систему змін що притаманні їй. Аналіз вихідних позицій можна почати з факторів успіху минулої діяльності організації, тих рис, ресурсів, знань, навичок, можливостей, досягнень, на підставі яких діяльність у запропонованій сфері прийняття рішень вважається успішною.

Далі – етап збору інформації з наявного статистичного матеріалу, а також з даних, що отримуються шляхом анкетування, інтерв'ювання, за допомогою соціальних проектних груп та на нарадах з питань розвитку. Головне завдання – забезпечення різнобічної інформації для висновків і подальшого планування.

При цьому, важлива як об'єктивна інформація у вигляді статистики, бухгалтерських звітів та інших розрахунків, так і суб'єктивна – у вигляді оцінок і думок громадян.

Аналіз можливостей, ризиків, слабких та сильних сторін можна реалізувати через побудову SWOT-матриці.

Після того, як вся інформація щодо виниклої проблеми надійшла до центру прийняття рішень, при обговоренні проблеми необхідно застосувати правила раціональної дискусії, щоб уникнути загострення конфліктів протиборчих сторін.

Правила раціональної дискусії включають:

- *правило постановки проблеми*, що передбачає перетворення кожного додаткового питання в основне та проведення обговорення;
- *правило репліки в дискусії*, що передбачає виступи учасників дискусії з критикою аргументів попередніх виступаючих та мотивований захист власних аргументів. Головне – не відвести дискусію в сторону;
- *правило узгодження смислового значення термінів*, що передбачає домовлення про те, який зміст слід вкладати учасникам дискусії в ключові поняття по існуючій проблемі.

Для того, щоб найбільш повно виявити слабкі сторони запропонованих рішень, оцінити соціальні наслідки прийнятих рішень, до участі в дискусії варто залучати не тільки представників влади (муніципальної, регіональної, державної), експертів, але й представників тих соціальних груп, яких безпосередньо стосується рішення проблем.

Однак, групове обговорення може піти не за конструктивним шляхом, якщо не врахувати ряд факторів, які спеціалісти називають пастками групового мислення.

Найбільш поширеними з них є:

- обмеження дискусії до обговорення одного варіанту, що представлений як найкращий;
- спрощення ситуації, внаслідок чого вона сприймається схематично та однобічно;
- одностороння переоцінка або недооцінка дійсного масштабу запланованого рішення (з урахуванням тільки поточних і короткострокових наслідків);
- зосередженість на позитивних факторах вирішення проблеми і зневага негативних.

Після завершення дискусії настає етап прийняття рішення - вибір однієї з можливих альтернатив дії, який можна здійснити або на основі компромісу, або шляхом голосування.

При виборі остаточного рішення, задля уникнення конфліктів, слід оцінити всі можливі варіанти на основі єдиних об'єктивних критеріїв, а саме:

- 1) яким буде стан проблеми за кожним варіантом після її вирішення;
- 2) скільки часу і коштів необхідно для реалізації кожного варіанту рішення;
- 3) труднощі і варіанти їх подолання за кожним з проектів рішення;
- 4) наслідки щодо виконання кожного варіанту, тобто визначення того, як відіб'ються запропоновані рішення на стані всього соціального організму в цілому.

Механізм розробки управлінських рішень у сфері публічного адміністрування та адміністрування бізнес-структур можна представити у вигляді схеми (рис.1), яка передбачає наявність чотирьох фаз прийняття рішень: фази діагнозу, фази пошуку, фази вибору остаточного варіанту та фази оцінки.

У завдання фази діагнозу входить загальне формування проблеми, визначення її головних властивостей, розгляд проблеми в контексті аналізу і діагнозу існуючого стану. Для публічного адміністрування, де остаточне рішення має забезпечити гармонізацію відносин влади та громадянського суспільства, даний етап прийняття рішення передбачає поглиблений аналіз політичної ситуації в країні, стану правової сфери та законодавчої бази, внутрішнього та зовнішнього економічного середовища та новітніх технологій у виробництві та управлінні. В рамках адміністрування бізнес-структур даний етап передбачає оцінку стану ринкового середовища (кон'юнктура, конкуренція), SWOT-аналіз, аналіз поточного фінансового стану за даними публічної бухгалтерської звітності та проведення діагностики з метою прогнозування ймовірності

банкрутства і можливості ліквідації. Завдання етапу попередніх досліджень спрямоване на визначення характеру, величини і ступеню складності проблеми, а також виявлення суті тих змін, які повинні торкнутися організації в результаті прийняття управлінських рішень.

Для невеликих організацій, або якихось обмежених проблем можна провести скорочений варіант діагнозу у вигляді експрес-діагностики.

Фаза пошуку, в якій зібрані, зіставлені і проаналізовані як сама інформація, так і висновки, складає основу для вибору варіантів концепції вирішення проблеми. Загальна риса цієї фази – застосування креативності мислення з використанням різних технологій, що стимулюють творче рішення, або нестандартний підхід щодо його реалізації. Дана фаза припускає також попередню оцінку, відбір декількох варіантів рішень, відповідно критеріальним вимогам замовника.

Фаза вибору рішення полягає в прийнятті одного з варіантів та реалізація його в практичній площині з використанням сучасних технологій проектування організації виробничого процесу та контролю якості виконання завдання.

Фаза оцінки припускає розгляд ефекту функціонування за рахунок новизни представленого рішення і внесення коригувань у разі потреби.

Слід відмітити, що для реалізації запропонованого механізму потрібні кваліфіковані кадри та інформаційні технології впровадження управлінських рішень.

Щодо кадрового потенціалу, то перед менеджером постає необхідність прийняття рішень про входження в роботу працівників, їх адаптації та оцінки діяльності. Адаптація – це всебічне оволодіння сферою діяльності, що пропонується працівникові та його пристосування до певних норм організації задля сприяння ефективності трудового процесу як робітника, так і усього колективу. Адаптація може бути як первинна, тобто пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності, так і вторинна, для пристосування працівників, що мають певний досвід, проте випробовуються на новому об'єкті чи у новій ролі.

Для прийняття рішення про вдосконалення підготовки та розвитку персоналу пропонується використовувати наступні методи:

- метод оцінки показників діяльності працівника для виміру рівня можливостей та визначення тих недоліків, які можна усунути за допомогою відповідного навчання;
- метод розробки нових вимог до посади у зв'язку із виникненням нових особливостей у процесі публічного адміністрування, наприклад, робота кадрів у системі «Єдиного вікна», удосконалення інструкцій щодо діяльності суб'єктів владних повноважень (СВП) тощо;
- метод аналізу діяльності організації та її відносин з СВП на різних рівнях взаємодії;
- метод обстеження, дискусій і ґрунтових

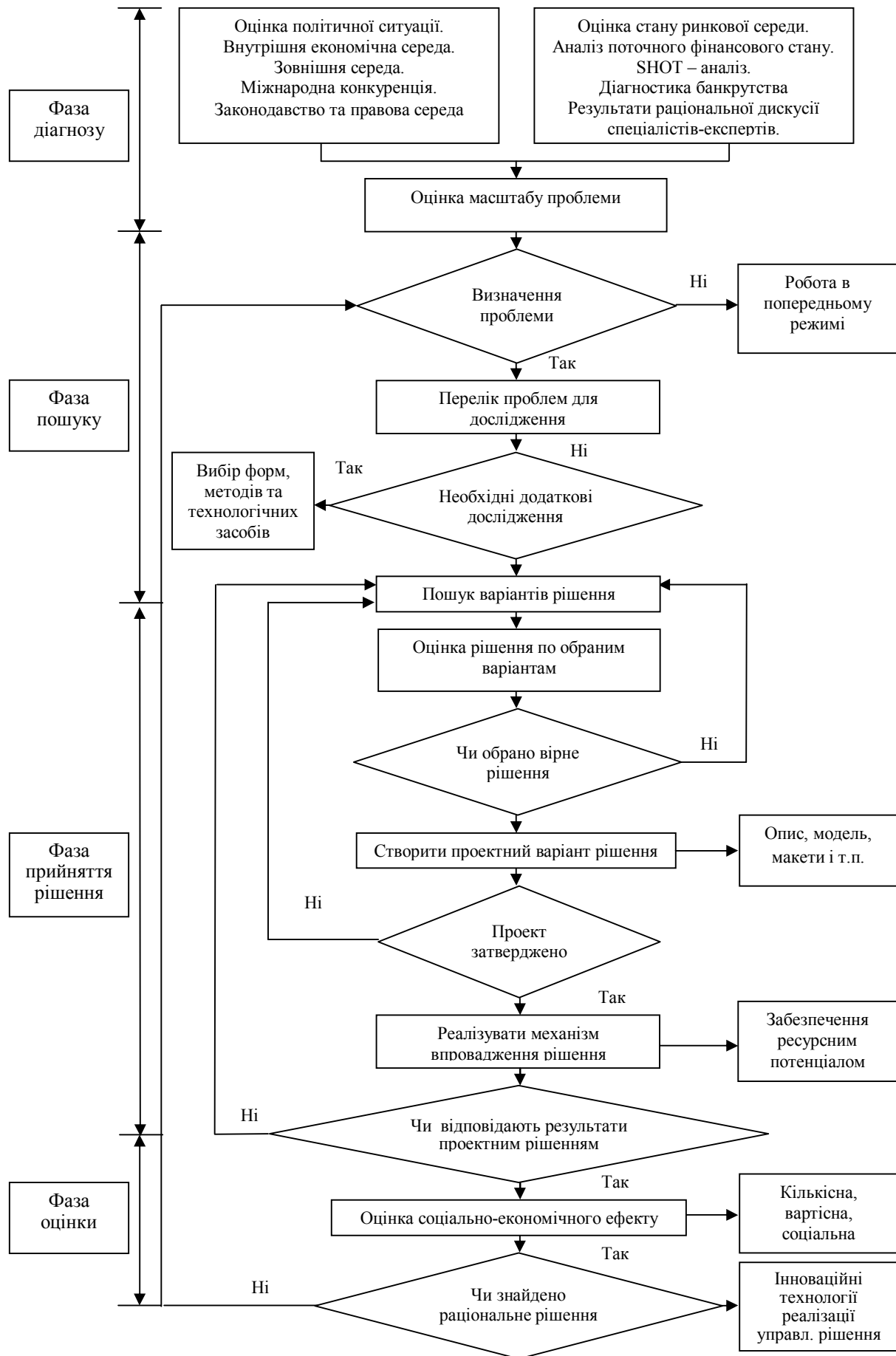


Рис. 1. Схема прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування та адміністрування СГД

співбесід з персоналом задля оцінки рівня відповідності їх кваліфікації динаміці змін у взаємовідносинах суб'єктів публічного адміністрування.

Для прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу, формування резерву кадрів можна використовувати такі методи: спостереження; метод стандартних оцінок (за спеціальною формою, що відображає адміністративну специфіку); тестування; експертні оцінки; екзамен; самозвіт; комплексна оцінка праці; атестація персоналу тощо.

Ефективність зазначених методів зростає, якщо вони пов'язані з певними рішеннями про заохочення, переведення на іншу посаду працівника, або звільнення. Також суттєвим напрямом управління персоналом в системі як публічного адміністрування, так і адміністрування організацій є прийняття рішення щодо кар'єрного зростання, бо це є важливим фактором у процесі забезпечення ефективного управління організацією, планування її діяльності, мотивації та розвитку персоналу, виходячи з цілей, потреб, можливостей і умов діяльності організації.

Після завершення певного часу доцільно оцінити соціально-економічні наслідки масштабів та характеру змін, що наступили в результаті прийняття управлінського рішення, тобто визначити соціальні наслідки прийнятих рішень і відповідальність за їх розробку та реалізацію. Це можна здійснити за допомогою інноваційних інструментів публічного адміністрування так, наприклад, як:

- Модель «BSC» – оцінка діяльності за допомогою системи збалансованих показників;
- Модель «EFQM» – для проведення самооцінки ефективності управлінських рішень в організаціях;
- Модель «CAPAMA» – оцінка якості та ефективності рішень органів місцевого самоврядування;
- Модель електронного управління типу «єдине вікно» та інші.

Список літератури:

1. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.
2. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ [Текст] : пер. с польс. / З. Миколайчик ; Науч. ред. А. Н. Тищенко. - Харьков : Гуманит. центр, 2004. - 472 с.

Надано до редакції 23.11.2012

Артамонова Наталія Сергіївна / Artamonova Nataly
nsart@ukr.net

Олейнікова Олена Олексіївна / Oleynikova Helena
ms.oleyna@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування та адміністрування бізнес-структур. [Електронний ресурс] / Н.С. Артамонова, О.О. Олейнікова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 228-232 – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>