

В. Г. Харченко\*

## ПРОЦЕДУРА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ (АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ)

В статті розглянуто особливості процедури прийняття управлінського рішення в органах державного управління в умовах ризику. Обґрунтовується доцільність дослідження цього явища з врахуванням правових організаційних та індивідуально-психологічних факторів.

**Ключові слова:** управлінське рішення, органи державної влади, процедура прийняття управлінського рішення, управління в умовах ризику.

Особливість сучасного стану ринкової трансформації економіки України та політичної трансформації суспільства вимагає створення стабільності для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади. Невизначеність тенденцій розвитку, що спостерігаються в даний час, і нестабільність механізму адміністративно-правового регулювання жадають від органів державної влади розробляти програми подолання невизначеності у своїй діяльності. На рівні суб'єкта державного управління в ситуації невизначеності вміння приймати відповідальні рішення стає однією з умов

---

\* ст. преподаватель кафедры административного и хозяйственного права Одесского национального университета им. И.И. Мечникова

© В.Г. Харченко, 2008

успіху діяльності окремо взятого державного органу та держави в цілому.

Процедура прийняття управлінських рішень охоплює собою не тільки адміністративно-правові моменти цього процесу. Вона включає до свого змісту також всю "технологію" прояву індивідуально-ділових якостей керівника в процесі формування рішення. Але адміністративно-правова складова процедури прийняття управлінського рішення є важливою, бо за допомогою правових засобів можливо, з одного боку, обмежити свавілля керівника державного органу чи його структурного підрозділу та забезпечити реалізацію конституційних прав та свобод службовців середньої та нижчої ланки в цій організації, з другого - забезпечити прозорість та законність рішень, що приймаються.

Але вважаючи на адміністративно-правову складову слід пам'ятати, що процедура прийняття управлінського рішення також відображає сильні й слабкі сторони індивідуально-ділових якостей керівника державного органу чи його структурного підрозділу і впливає на підлеглих. Наприклад, В. Шепель приводить наступні якості керівника, що володіє мистецтвом приймати рішення [1, 239]: 1) прогностично відтворювати шляхи вирішення задач, що обрховуються; 2) співвідносити їх із реальними умовами реалізації; 3) уміло оперувати своїми знаннями, постійно використовувати професійний досвід і інтуїцію; 4) активно підключати фахівців до розробки пропозицій по виробленню рішення, робити вибір найбільш обґрунтованих ідей, освоювати ці ідеї під кутом своєї концепції рішення; 5) мати ґрунтовну вольову підготовку, внутрішньо переборювати "боротьбу мотивів"; 6) критично оцінювати ефективність шляхів реалізації виробленого рішення, бути відкритим до нової інформації, що допомагає скорегувати прийняте рішення, а також до критичних зауважень.

Отже досліджуючи процедуру прийняття управлінського рішення не можна зосереджуватись лише на правових аспектах цього процесу, або лише на управлінсько-організаційних чи індивідуально-психологічних аспектах. Лише комплексний підхід дасть змогу ефективно, за допомогою правових засобів, впливати на оперативність, законність та якість прийнятих рішень.

Процедура прийняття управлінських рішень, як правило, взаємозалежна змістовно і в часі з двома видами рішень: власне управлінськими рішеннями й оперативними рішеннями щодо реалізації. Процес прийняття управлінських рішень вважається управлінським процесом доти, поки він відноситься до "справді" управлінських рішень, під якими розуміються свідомі вольові акти, що торкаються внутрішньої й зовнішньої сфери діяльності та визначають певний напрямок розвитку. Управлінські рішення впливають на реалізацію повноважень державного органу і досить часто приймаються в умовах невизначеності. Виконавчі рішення", програмувальні управлінські рішення, навпаки, визначаються цілком переважно встановленими правилами й розпорядженнями і не є в цьому змісті щирими управлінськими рішеннями. Як відзначає Е. Уткін, потреба в керівниках, їх знання досвід і інтуїція вимагаються саме на тих напрямках діяльності, що менш усього піддаються формалізації [2, 39].

Ухвалення правильного рішення вчасно - головна задача керівника будь-якого державного органу. Як відзначає академік Васильєв А.С., у процесі підготовки й ухвалення управлінського рішення беруть участь два основних типи учасників: фахівці (експерти) і власне керівники [3]. Для рішення окре-

мих питань залучаються експерти по визначених проблемах. Експерти повинні володіти в повному обсязі сучасними методами аналізу, керівники системним підходом до прийняття управлінських рішень. Додатково до цього у керівника повинне бути загальне представлення про методи і засоби, які використовуються у процесі підготовки й ухвалення управлінського рішення для розуміння загалом логіки дослідження.

Вироблення рішення повинне здійснюватися спільно керівником і експертом. Одна з найважливіших задач експерта складається в наданні допомоги керівнику в процесі підготовки управлінського рішення. Виходячи з наявних лективних матеріалів, даних прогнозів, думок співробітників і т.п. Експерт складає список усіх можливих цілей і систематизує їх. Для коректування конкретизації ці дані надаються керівнику. Після цього, експерт виявляє і спочатку оцінює альтернативи рішень, розчленовуючи проблему таким чином, щоб були видні всі причинно-наслідкові зв'язки і тенденції. Потім здійснюється вибір альтернатив, критеріїв і проводяться необхідні розрахунки.

Така форма співробітництва несе в собі вигреш двоякого роду. З однієї боку, проблеми ставляться в адекватному для нестатків управління виді. З іншого боку, керівник, приймаючи участь у формалізації конкретної управлінської ситуації, має ясне представлення про межі застосування побудованої моделі, а також про те, як отримані результати допоможуть йому більш обґрунтовано прийняти рішення. Ясна, логічно струнка, добре формалізована з погляду експерта постановка задачі, може в очах керівника здаватися погано пристосованою до сфери його діяльності, нерухомою з погляду його зведень про можливість кращих методів, а найчастіше і не потрібно. Тому залучення керівника в аналітичні розрахунки є важливим чинником успіху. Експерт схильний недооцінювати роль інтуїції і минулого досвіду керівника, що обумовлено традиціями науково-раціонального мислення й застосування методів математичного обґрунтування рішень, ніж на доцільності й ефективності їх використання. Керівник же повинний приймати рішення, опираючись на перевірені, детально пророблені варіанти й розробки експерта [3, 22], а інтуїція використовується як доповнення, але не заміна результатів, підготовлених експертом.

Експерти розглядають ухвалення управлінського рішення як самостійний процес, для керівника - ухвалення рішення є лише частиною всього процесу управління, де необхідно враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми. Розбіжність у поглядах між експертом і керівником виявляються й в оцінці ризику, тому що керівник, як правило, несе особисту відповідальність за прийняте рішення. Експерт не може гарантувати керівнику стовідсотковий успіх чи відшукування єдине вірного рішення, він тільки допомагає йому в його просуванні до розумних рішень.

Експерт, на думку В. Черкасова, - це, насамперед, професійно висококваліфікований порадник, що володіє великими і ґрунтовними знаннями, вміннями і досвідом в області проблем функціонування організації в цілому чи її окремих частинах, що вміє ефективно використовувати їх при аналізі й рішенні практичних проблем у конкретній організації і при поширенні позитивного досвіду [4, 98]. Його професійна підготовка, практичний досвід дозволяє дати незалежну й неупереджену оцінку кожної ситуації, а для керівника дуже важливий авторитет експерта, що додає впевненість

у вирішенні тієї чи іншої задачі.

Управління в умовах ризику для вітчизняних державних службовців - новий напрямок у керуванні. Багато хто з них не знайомі з його достоїнствами і не застосовують його на практиці. Вони не приділяють особливу увагу питанням управління в умовах ризику.

Такий стан проблем управління в умовах ризику пояснюється відсутністю комплексних методик по керуванню ризиком в Україні.

Всі етапи управління в умовах ризику на практиці тісно зв'язані, хоча виконуються роздільно: керівниками й фахівцями різних підрозділів. Вивчення наукових джерел і діючої практики дозволяє зробити висновок, що організація управління в умовах ризику будується за ієрархічним принципом. У системі управління в умовах ризику можна виділити два рівні - координуючий і виконавчий.

На координуючому рівні (вище керівництво) виконуються командно-контрольні процедури узгодження роботи всіх ланок системи управління спрямованої на управління в умовах ризику відповідно до компетенції державного органу. Функціями виконавчого рівня (керівники і фахівці) є неспинний контроль за ступенем ризику, що виникає в процесі функціонування державного органу й виконання конкретних процедур щодо аналізу ризику в ході реалізації прийнятих рішень і підготовки інформації для прийняття нових стратегічних чи тактичних рішень.

Поряд з керівниками координуючого і виконавчого рівня, наділених повноваженнями прийняття рішень і віддачі розпоряджень, до інституту управління в широкому змісті відносять допоміжний персонал, що служить для підтримки й забезпечення управлінської діяльності керівників і не володіє повноваженнями віддачі власних розпоряджень.

На підставі сказаного можна зробити наступний висновок. Ефективність любого прийнятого управлінського рішення, особливо в умовах ризику, залежить від низки факторів правового, організаційного та індивідуально-психологічного характеру. Ігнорування хоча б одним з указаних факторів призведе до прийняття незаконного, суспільно шкідливого, несвоєчасного рішення чи рішення, яке не відповідає вимогам реального життя.

#### Література

1. Шепель В.М. *Управленческая психология*. - М.: Экономика, 1984. - 246 с.
2. Уткин Э.А. *Антикризисное управление*. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 1997. - 400 с.
3. Васильев А.С. *Подготовка и принятие управленческих решений: организационно-правовые проблемы*. - Одесса: АО "Бахва", 1997. - 138 с.
4. Черкасов В.В. *Деловой риск в предпринимательской деятельности*. - К.: Либра, 1996. - 160 с.