

УДК 351.82:338.24

А. М. Пугач

доктор наук із державного управління, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

В. В. Мареніченко

кандидат наук із державного управління,
старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Проаналізовано технології розроблення та реалізації управлінських рішень як основного чинника ефективності публічних установ та організацій. Проведено дослідження значення та ролі технологій розроблення та реалізації управлінських рішень. Досліджено професійну та соціальну компетенції в системі публічного управління під час ухвалення управлінських рішень. Визначено, що рівень професійної компетенції ґрунтується на різних рівнях, але основою має стати соціальна компетентність як гарант вирішення соціально-економічних проблем публічним службовцем

Ключові слова: професійна компетенція, публічне управління, публічний службовець, технологія, управлінське рішення.

Постановка проблеми. Технологія розроблення та реалізації управлінських рішень – це нескінченний шлях взаємопов'язаних елементів, що постійно розвиваються. Сукупність цих елементів є різною для кожної окремої проблеми, адже вони потребують свого напряму вирішення. Проте сьогоденний обсяг роботи управлінця на будь-якому рівні не дає можливості виокремити додатковий час для розроблення нових (інноваційних) дій для нової проблеми. Саме тут є необхідність використання потрібної технології. Технологія дає можливість раціонального використання часу і ресурсів. Потреба в технології з'являється тоді, коли є необхідність у раціональній (мається на увазі ефективність) дії щодо управління соціально-економічними процесами.

Об'єктивно кращої технології розроблення і реалізації рішення немає. Тому виникає завдання забезпечення опти-

мальної технології щодо ухвалення рішення в умовах, коли кожні організація чи установа функціонують у визначених сферах і стикаються з різними проблемами, виникнення яких є характерним для діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ухвалення управлінських рішень і технологій, що відповідають їм, присвячено багато праць українських та зарубіжних учених, зокрема таких, як К. Балдін, М. Білинська, О. Виноградова, С. Вовканич, Д. Дерлоу, М. Долішній, П. Друкер, З. Живко, С. Кінзерський, М. Мескон, Н. Нижник, М. Орлів, Л. Пашко, Б. Раппопорт, Р. Тейлор, Л. Федулова та інші. Сьогодні виникають нові рівні процесів ухвалення управлінських рішень та виклики для перспективних досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування сучасних технологій розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця.

Виклад основного матеріалу. Є такі види технологій розроблення та реалізації управлінських рішень:

- «Управління за цілями»;
- «Управління за результатами»;
- «Управління на базі потреб та інтересів»;
- «Управління шляхом постійних перевірок і вказівок»;
- «Управління у виняткових випадках»;
- «Управління на базі штучного інтелекту»;
- «Управління на базі активізації діяльності персоналу».

Технологія «Управління за цілями» є одним із найбільш широко розповсюджених у реальному застосуванні способів установлення цілей та оцінки діяльності керівників. У межах теорії управління за цілями діяльність із формування і встановлення системи цілей і роботи з ними розглядається як головне завдання керівника, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток.

Концепцію «Управління за цілями» слід уважати інновацією, тому що це:

- нова технологія управління підприємством;
- нові або поєднання наявних методів управління.

Концепція «управління за цілями» – це вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей структур органів влади, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками державних структур усіх ланок управління та окремими публічними службовцями.

В умовах запровадження технології «управління за цілями» в публічних установах виникає спектр можливостей за короткий час досягти підвищення рівня ефективності діяльності за рахунок мобілізації всього наявного ресурсного потенціалу, більш ефективного використання організаційного потенціалу через переорієнтацію працівників щодо досягнення високих результатів роботи.

Поняття «управління за результатами». Основна ідея управління за результатами

полягає в тому, що жодна структура органів влади не представляє жодної цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об'єднує окремих публічних службовців та групи для досягнення певних результатів.

Управління за результатами – це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма службовцями структур влади. При цьому ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності публічних службовців, а також стилі і техніки управління. Управління за результатами в кожній державній структурі є унікальним, тому що полягає в роз'ясненні кожному службовцеві сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя. Праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, тобто його зміст, послідовність, місце і час виконання зумовлюються тільки результатами, у визначенні яких бере участь і керівництво, і персонал [1, с. 330].

У досліджуваній у статті Дніпровській міській раді застосовується комбінована схема, насамперед технологія управління за результатами.

Слід надати таку технологію управління за результатами в Дніпровській міській раді:

- управління діяльністю (до складу входить планування, постановка цілей та завдань, створення вимірювальної системи робочого процесу, контроль за виконанням цілей та завдань);
- управління персоналом (до складу входить забезпечення комунікацій між працівниками, політика кадрового забезпечення, інформативне забезпечення, мотивація працівників);
- управління комунікаціями між структурними підрозділами;
- управління вдосконаленням системи управління персоналом, зовнішніми комунікаціями.

Джерело технології управління – саморозвиток публічного управлінця незалежно від займаної посади. Технологія

управління за результатами ґрунтується на таких якостях публічного управління, як демократичність, гнучкість, готовність до співпраці, приділення основної уваги на результат, довіра працівникам і делегування обов'язків, а також давання можливості підлеглим досягати успіху.

За своїм характером робота публічного управління Дніпровської міської ради ґрунтується як на наказах та регламентованих процедурах, так і на впливі на поведінку і діяльність людей, через мотивування щодо досягнення основних цілей структури влади. Дії публічного управління в раді визначаються функціями та завданнями залежно від позиції, а також того, з яких передумов виходять його дії.

Ключем в ухваленні ефективних рішень є досягнення пропорційного балансу логіки, інтуїції та досвіду. Управлінці мають володіти трьома елементами для вирішення ситуацій, які виникають у процесі діяльності.

Коли йдеться про публічне управління і ту особу, що займається ухваленням рішень, слід ураховувати той факт, що для ухвалення оптимального рішення необхідною є участь «як серця, так і голови». Слід звернутися до Конфуція: «Радикальні зміни вимагають адекватних повноважень. Людина повинна мати внутрішню силу так само, як і впливову позицію. Те, що вона робить, має відповідати найвищим цінностям. Якщо революція не шукає найвищих цінностей, то її результати не будуть позитивними і вона не матиме успіху. Зрештою, люди мають підтримувати лише те, що їм інстинктивно здається справедливим».

Сьогоднішній публічний управлінець і службовець мають нести організаційні зміни. Це особи, що можуть розробляти нові механізми розвитку подій та вирішення завдань, фахівці, що вміють запропонувати нову цінність. Незмінним фактором сьогодні є тільки сталість змін, тому управлінець має стати не тільки генератором нової ідеї, але й знати і вміти керувати процесами досягнення нового результату. Мислення сучасного публічного управління слід направляти на творче через відкидання традиційних, стандартних підходів (якщо є така можливість) для знахо-

дження нових, оригінальних рішень, мислячи варіативно (передбачається декілька можливих варіантів розв'язання завдання з вибором оптимального).

Знання засад менеджменту – важливий фактор у досягненні результату в управлінській діяльності та технології ухвалення рішення. Ефективний управлінець і службовець не зациклюється на окремих підходах, він є прагматиком.

Сучасні вимоги до професійно-кваліфікаційної характеристики обґрунтовують значення поняття «професійна компетенція публічного службовця» як сукупність завдань, умінь та знань, що необхідні працівникові для виконання поставлених перед ним посадових обов'язків. Таким чином, професійна компетенція розділяється такі основні рівні:

- фахові (знання, досвід, навички, що дозволяють публічному управлінцеві та службовцеві виконувати завдання);

- ділові (окремі якості публічного службовця: вміння організувати, проявити ініціативу, підвищити ефективність, бути працьовитим, мотивувати працівників у реалізації завдань);

- морально-психологічні (вміння проводити самооцінку, бути справедливим, об'єктивним, мати культуру поведінки, тобто необхідні фактори самоорганізації);

- соціальні (вміння відстоювати інтереси та ідеї як людини, так і країни, як одна з основних умов ефективної діяльності);

- інтелектуальні (ерудиція, вміння проводити аналіз явищ у різноманітних секторах життя, володіння методологічними знаннями та навичками в прийнятті рішення).

Таким чином, поняття соціальної компетенції інтегровано з поняття професійної компетенції. Вони є неподільними, а також кожен професійний публічний службовець має володіти основами соціальної компетентності.

Сучасний публічний службовець – це людина, яка виконує свої професійні обов'язки в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Тому важливими є не лише розуміння закономірностей соціально-економічних процесів, а й робота з інформа-

цією, планування та прогнозування діяльності свого підрозділу, вміння працювати з людьми. Практика свідчить, що результативність роботи будь-якої соціальної організації на 80% залежить від бажання людей працювати, взаємин під час ділових контактів, вміння спілкуватися. Розуміння ролі і знання механізмів спілкування сприяло виникненню менеджменту як функції з керівництва людьми і галузі людського знання, що допомагає здійснити цю функцію [2, с. 238].

У межах професійної та соціальної компетентності в Дніпровській міській раді слід звернути увагу на поняття ділового спілкування.

Ділове спілкування є одним із головних елементів управлінської культури, що сприяє ефективній реалізації поставлених завдань. Це пояснюється тим, що рівень успішності діяльності кожного окремого колективу публічних службовців безпосередньо залежить від становлення та розвитку системи спілкування між ними [3, с. 78].

Отож, якщо є розвиток комунікативних вмінь та навичок у публічній службі, то відбувається підвищення рівня виконавської майстерності. Це стосується управлінців топ-менеджменту. Для таких управлінців вміння реалізовувати комунікативні задуми безпосередньо через спілкування, а також застосування комунікативно-виконавських технік щодо розроблення та реалізації усного та письмового тексту публічного управління формує необхідну умову щодо кар'єрного зростання.

На думку П. Друкера, сучасного гурту топ-менеджменту, «управлінське рішення – це вибір оптимального варіанта з наявних альтернатив. В його основі лежить вибір між правильним чи неправильним. У найкращому разі рішення є вибором між «майже правильним» і «ймовірно неправильним», але набагато частіше рішення – це вибір між двома напрямками дій, правильність яких не можна довести» [4, с. 48]. Тому важливим аспектом у реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності надається саме професійним компетенціям.

Здатність публічного управлінця та службовця до якісної професійної

роботи та рівень компетенції у сферах управління інформацією та її аналізу для формування управлінського рішення виявляють у межах проведення стратегічної ділової гри з використанням комп'ютерної техніки. Атестаційну ділову гру проводять із результатом, який дозволяє провести оцінку щодо здатності публічного управлінця вирішувати оперативні, тактичні та стратегічні цілі в команді, а також визначити індивідуальні внески всіх учасників [5, с. 86].

Алгоритм спеціалізованої ділової гри має обмеження на вирішення завдання за рахунок ситуацій із дефіцитом кадрового, матеріального та фінансового ресурсного фактора, обмеженнями часу, території, а також із форс-мажорними обставинами. Така методика оцінки застосовується для визначення ефективної командної роботи публічного управлінця (службовця).

Для оцінки компетенції публічного управлінця (службовця) в Дніпровській міській раді рекомендовано також використовувати й інші методики.

Методика з основою компетентнісної моделі дозволяє проаналізувати різницю між дійсним та необхідним/достатнім у публічного управлінця (службовця) рівнем компетенції у системі управління інформацією та аналізу в ухваленні управлінського рішення, що дає можливість не тільки оцінювання рівня компетентності окремого публічного управлінця (службовця), але й розроблення для нього індивідуального плану для професійного розвитку.

Методика центрів оцінки дає можливість вирішувати завдання оцінки професіоналізму управлінця та розробляти програми індивідуальних тренінгів. Залежно від посади, публічних службовців тестують в управлінських діях з ухваленням управлінських рішень, виробленням та оцінкою проекту застосування управлінського рішення. У межах цієї методики можна практикувати порівняння самооцінки публічного службовця із результатом експертної оцінки.

Дійсним методом є метод порівняння, який ґрунтується на оцінці відповідності публічного службовця посаді. Під час виконання завдань вивчають діяльність

публічного службовця з характеристикою часу в підготовці та ухваленні рішення, варіативністю альтернативного рішення та алгоритмом підбору оптимального для визначеної ситуації, раціональністю/економічністю використаних ресурсів та отриманого результату. Аналіз результату слід проводити відповідно до еталонного набору рішень або до порівняного результату, отриманого від публічних службовців, що обіймають таку ж посаду.

Результати досліджень рівня професійної компетенції публічних службовців Дніпровської міської ради показали, що за п'ятибальною шкалою фаховий рівень компетенції управлінців складає 3,78 бали, що говорить про середній, але достатній рівень професійної компетенції адміністративного персоналу. Стосовно інших рівнів професійної компетенції, вони мають менший рівень, але незначне відхилення від фахових компетенцій.

Слід указати на різницю у фаховому рівні компетенції між управлінцями та спеціалістами. Різниця складає 0,12, що не є суттєвим. Найбільше відхилення між управлінцями та спеціалістами слід зазначити в інтелектуальному рівні компетенції – 0,23, а найменше – у морально-психологічному – 0,04.

Висновки і пропозиції. Фактори, що безпосередньо впливають на можливість управлінського персоналу ухвалювати рішення щодо вирішення і реалізації важливих суспільних проблем людей, існують не в публічній службі, а в більш глибокому світі – світогляді окремого службовця, в системі соціально-економічних процесів, що відбуваються в країні, регіоні. Аналіз окремих факторів дав можливість визначити, що рівень соціальної компетенції публічних службовців майже не має залежності від національності, віку чи стажу роботи на публічній службі.

Він залежить від комунікацій та соціально-психологічних аспектів, розміру заробітної плати та врахування думки працівника, коли ухвалюється управлінське рішення.

Слід зазначити, що рівень соціальної компетенції публічних службовців обмежений за рахунок статусності, а також соціально-економічних труднощів, коли не є можливим здійснення завдань, навіть за умов підвищеного бажання змінити ситуацію та здійснити допомогу у вирішенні конкретної проблеми. Таким чином, рівень професійної компетенції ґрунтується на різних рівнях, але основою має стати соціальна компетентність як гарант вирішення соціально-економічних проблем публічним службовцем.

Список використаної літератури:

1. Вовканич С.І. Глобалізація інформаційного простору та соціогуманістична політика / Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна науково-технічна політика: інноваційний розвиток та інформаційний простір. Матеріали доповідей МНПК (м. Львів, 29–30 червня 2000 р.) (Щорічник наукових праць). Випуск ХІУ/НАН України. ІРД / Відп. ред. М.І. Долішній. Львів, 2000. С. 325–338.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.
3. Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кінзерський С.А. Ділове спілкування у сфері державного управління. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 195 с.
4. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2001. 548 с.
5. Тейлор Р.Р., Вереш М.Ф. Прийняття рішення у державному секторі: підручник для працівників держустанов з прикладами практики. Felicity Press, Waine USA, 1997. 192 с.

Пугач А. Н., Марениченко В. В. Современные технологии разработки и реализации управленческих решений на основе определения профессиональных компетенций публичного служащего

Проанализированы технологии разработки и реализации управленческих решений как основного фактора эффективности публичных учреждений и организаций. Проведено исследование значения и роли технологий разработки и реализации управленческих решений. Исследованы профессиональные и социальные компетенции в системе публичного управления при принятии управленческих решений. Определено, что уровень профессиональной компетенции основывается на разных уровнях, но основой должна стать социальная компетентность как гарант решения социально-экономических проблем публичным служащим.

Ключевые слова: профессиональная компетенция, публичное управление, публичный служащий, технология, управленческое решение.

Puhach A., Marenichenko V. Modern technologies of development and implementation of management solutions on the basis of public servant professional competencies definition

The technologies of development and implementation of management solutions as the main factor of the efficiency of public institutions and organizations are analyzed. The study of the significance and role of technology for the development and implementation of management solutions has been carried out. The professional and social competencies in the system of public management in the course of making management solutions are researched. It is determined that the level of professional competence is based on different levels, but social competence must be the basis for ensuring that social and economic problems are solved by a public servant.

Key words: professional competence, public management, public servant, technology, management solution.