

УДК 351.86

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.3-2.12>**А. М. Мальцева**здобувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України

## ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ВИМОГИ ДО ПРОЦЕДУРИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті визначено інструменти забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення управлінських рішень. Встановлено, що втілення стратегічних планів реформування інновацій має відбуватися за певним порядком із забезпеченням системності впливів управління через синтез інновацій, методик і технологій. Наведено основні напрями оптимізації інструментів по забезпеченню ефективної організації технології ухвалення рішень управлінського характеру, зокрема легалізація процесів у напрямі лобістики, формування передумов для інтенсивнішого залучання громадських організацій, формування передумов для інтенсивнішого залучання громадських організацій, підтримка формування новітнього засобу, що має функціональне представництво інтересів. Визначено перспективні напрями наступного розвитку, що має зазнати інституціоналізація співдії, які забезпечують влада та бізнес, у нашій країні. Встановлено, що загалом завдяки інституціоналізації співдії, яку забезпечують влада та бізнес, основні зацікавлені сторони можуть відчутно знизити рівень своїх транзакційних витрат під час досягання цілей та забезпечити легітимізацію своєї роботи у сприйнятті громадськістю, адже вузькокорпоративним інтересам пізніше буде притаманне трансформування до суспільних. Розглянуто сучасні інструменти прийняття управлінських рішень у менеджменті, зокрема систему керування по цілях (MBO), систему і методику ПАТТЕРН (PATTERN) для рішення задач цілепокладання, планування, регулювання і контролю, систему і методику ПЕРТ (PERT) для рішення задач планування цільових комплексних програм і проектів, експертизу. Наведено типи корпоративної цілі. Наведено етапи методу PATTERN. Розкрито чотири умови для того, щоб прийняти управлінські рішення. Встановлено, щоб приймати управлінські рішення, необхідно дотримуватися низки вимог: для них необхідне наукове обґрунтування; формулювання чітких і конкретних цілей, заходів, ресурсної підтримки рішень; потрібно підготувати численні альтернативи; менеджери, ухвалюючи управлінські рішення, повинні мати свободу; має зберігатися принцип делегування повноважень та ін.

**Ключові слова:** управлінські рішення, інструменти прийняття управлінських рішень, корпоративні цілі, технології ухвалення рішень, методики ухвалення управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** Передумови і ознаки виникнення інноваційного характеру управління в наш час представлені новими зв'язками, новими управлінськими інструментами, організаційними схемами і суспільними процесами. Потреби управлінських інновацій викликають появу новітніх цілей і управлінських задач, функцій та інструментів, через які вони здійснюються, зумовлюють необхідність у цілеспрямованості управлінської діяльності, спрямованої на кращі результати

процесів, які відбуваються у процесах та мають керовані системи. Вивчення способів інноваційного розвитку управлінських систем, їх методологічний та організаційний супровід для того, щоб проводити належну інноваційну модернізацію чинних чи побудову новітніх управлінських систем, варто розуміти як пріоритетні напрями управлінської діяльності в наш час. Обраним напрямом розвитку України передбачається не тільки уніфікація норм законодавства на національному рівні відповідно до норм Євросоюзу, а й реструктуризація державних владних органів,

якою передбачається реформа, насамперед, щодо кадрового забезпечення при постійному регламентованому контролі його якості. Європейськими, американськими та японськими стандартами держслужби є об'єктивність, справедливість, неупередженість та відданість інтересам суспільства. Зважаючи на те, що визначник результативності рішень управління – це критерій, який показує компетенцію державних службовців, переорієнтацію кадрового складу держуправління України на таку, що відповідає міжнародним стандартам, актуальності набуває і проблема, пов'язана з підвищенням професійного рівня, що мають службовці держсектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику процедури ухвалення управлінських рішень досліджувало чимало науковців, серед яких А.О. Аносов [2], В.Д. Бакуменко [1], В.Л. Бурячок [2], М.К. Гнатенко [4], В.А. Козачок [2], Н.О. Кондратенко [4], В.В. Криворучко [6], Н.В. Лукова-Чуйко [2], М.М. Новікова [4], Н.Г. Ревенко [5], С.В. Толюпа [2], М.І. Цюцюра [6], С.В. Цюцюра [6] та інші.

**Мета статті** – визначити інструменти забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Посилена увага до інноваційних управлінських систем і тісного зв'язку вдосконалення управлінських процесів та методів її реалізації можуть ефективно вирішитися у разі появи і впровадження нових ідей, коли проводиться їх інституціалізація та матеріалізація задля впровадження інновацій управлінського характеру. Існують проблеми і напрацювання, пов'язані з досконалішою методологією і оцінюванням їх результативності, обґрунтуванням, конкретизацією критеріїв та даних, що показують оптимальність і результат менеджмент-систем.

Варто підкреслити, що поняття управлінських інновацій ще й досі чітко і кінцево не сформульовані й недостатньо досліджуються в управлінській теорії, хоча в практиці управлінської діяльності почався їх активний пошук. Появі інноваційних елементів управління сприяло глибоке розуміння необхідності виокрем-

лення управління як окремого першочергового інтегрованого чинника впливу на очікувані результати діяльності органів влади, без яких не можуть бути спроектовані і реалізовані ефективні технології розвитку, соціальних, інформаційних, облікових, фінансових, економічних факторів успішної діяльності. Наукові розробки в напрямі визначення змісту і технологій інноваційного управління передбачають формування інноваційних ідей та технологій їх реалізації, які мають спрямовуватись на скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів і одночасно відігравати роль і розглядатись як носії усіх видів інновацій [5].

Безальтернативний характер розвитку інновацій і відповідних управлінських засобів вимагає особливої уваги і до їх набору під час здійснення завдань управлінського характеру та пояснення методики, технологій і способів організації їх втілення. Інноваційними інструментами та технологіями менеджменту має акумулюватися поєднання знань із менеджменту інновацій, методик його втілення, кількісні виміри оцінки результатів плину керованих процесів, визначення напрямів і специфіки перетворень, уявлення про їх динаміку в подальшому, віддзеркалення змісту передбачення технічної, виробничої, маркетингової та інших видів діяльності чиновників, що пов'язані в межах менеджмент-систем, систем, що підлягають управлінню. Суб'єкти управлінської діяльності здійснюють певними засобами вплив на керовані об'єкти, явища чи їх комплекс задля того, щоб досягти визначених цілей і фактичного оцінювання кінцевого результату втілення технологій управління – рішень управлінського характеру. Для того, щоб запобігти прийняттю рішень із низькою ефективністю, варто забезпечити співвіднесеність результату з одним із кількох альтернативних варіантів чи передумов впливу на роботу керованих об'єктів з усієї варіантної парадигми. Цей варіант з усієї варіантної парадигми має забезпечувати найбільш успішний результат згідно з визначеними цілями у наш час чи в подальшому.

Основні напрями оптимізації інструментів по забезпеченню ефективної організації технології ухвалення рішень управлінського характеру мають бути представлені:

- наповненням новітнім змістом і покращенням функцій управлінських функцій і їх задач згідно з умовами нашого часу;
- розробкою інноваційних інструментів розвитку технологічних засобів, якими оперує менеджмент;
- інституційно-інформаційним забезпеченням і супроводженням розробки та втілення технологій управлінського характеру;
- розвитком і вдосконаленням організаційних складників управлінської структури, що включає, зокрема, організаційні схеми, організаційні процеси і організаційні методи втілення технологій інноваційного характеру та інструментарію приймання рішень управління;
- організаційним впорядкуванням співзв'язків прямого і зворотного впливів між складниками управлінської системи;
- кадровим забезпеченням і побудовою оптимальної взаємодії, взаємодії спеціалістів управлінської системи;
- методологічним забезпеченням здійснення аналізу, оцінки роботи і моніторингу інновацій;
- визначенням якісного рівня результату функціонувань систем, що є керованими, і внеску управлінської діяльності в цей процес;
- вдосконаленням фінансово-економічної бази і обґрунтуванням видатків на діяльність управлінських систем.

Втілення стратегічних планів реформування інновацій має відбуватися згідно з певним порядком і супроводом науково-теоретичного, методологічного та організаційно-економічного характеру із забезпеченням системності впливів управління через синтез інновацій, методик і технологій задля того, щоб забезпечити системну ефективність результатів роботи об'єктів, які є керованими.

Водночас до перспективних напрямів наступного розвитку, що має зазнати інституціоналізація співмодії, які забезпечують влада та бізнес, у нашій країні зараховують:

- легалізацію процесів у напрямі лобістики, що мають підкріплювати відповідні

зміни в межах нормативно-правової бази, яка дбає про забезпечення участі громадськістю в ухваленні рішень політико-управлінського характеру – насамперед, у межах контексту гарантування забезпечування впливу громадськості на політико-управлінські процеси. Це зумовлює доцільність розмежування законом громадських об'єднань, визначивши ті, що своєю роботою орієнтуються на суспільні інтереси (аналогом є public-interest groups у Сполучених Штатах);

- формування передумов для інтенсивнішого залучання громадських організацій, якими представляються інтереси підприємництва, створення державної політики, забезпечення їх активнішого залучення до процесів приймання державних рішень стратегічного характеру в експертно-аналітичному плані;

- активізування національної програми з підготовчого етапу для держслужбовців – фахівців зі співдії держави та підприємництва, обов'язковість у запровадженні головних засад політики публічного характеру (визначення конфлікту інтересів, лобіювання та ін.) до діяльності держслужби;

- підтримку формування новітнього засобу, що має функціональне представництво інтересів – Government Relations (взаємодію зі структурами урядового характеру) – охоплюючи майже усю публічну діяльність, його основа представлена спеціальними технологіями з формування взаємодовіри бізнесу, неурядових організацій і державних владних органів, головною метою яких є одержання не тільки взаємовигідних, але й корисних для суспільства результатів.

Таким чином, завдяки інституціоналізації співдії, яку забезпечують влада та бізнес, основні зацікавлені сторони можуть відчутно знизити рівень своїх транзакційних витрат під час досягання цілей та забезпечити легітимізацію своєї роботи у сприйнятті громадськістю, адже вузькокорпоративним інтересам пізніше буде притаманне трансформування до суспільних.

Сучасними інструментами прийняття управлінських рішень у менеджменті є: система керування по цілях (MBO); система і методика ПАТТЕРН (PATTERN)

для рішення задач цілеполагання, планування, регулювання і контролю; система і методика ПЕРТ (PERT) для рішення задач планування цільових комплексних програм і проектів; експертиза й ін.

1. Система керування по цілях (MBO). Управлінська діяльність згідно з цілями (MBO) – систематичний і організований підхід, що дає змогу концентрації для керівників на визначених цілях і досягненні якомога найкращих імовірних результатів, застосовуючи доступні ресурси. MBO орієнтуються на посилення продуктивного рівня організації узгодженням стратегічних і тактичних цілей у межах усієї компанії. MBO містить безупинне відслідковування і зворотний зв'язок для контролю досягання мети. Не лише менеджери вищого щабля, а й усі інші мають бути задіяні до процесів втілення таких цілей, що дають змогу установі залишатися на потрібному шляху.

Стиль, що має цільове управління, відповідає організаціям, основний капітал яких – знання й інтелектуальний рівень її працівників, що є доволі компетентними у своїх професійних галузях.

Цільове управління ефективно тоді, коли кожен керівник добре розуміє специфічну мету своєї роботи і пов'язує досягнення із стратегічною метою організації. Ціль має бути точною і невеликою. Існують такі типи корпоративної цілі [6]:

– повсякденна ціль, яка виконується щодня і є основою роботи організації (ROUTINE). Ця ціль визначає коло постійної роботи співробітника і створювану працівником цінність (added value) для організації. Вказуватися вона може в довільній текстовій формі, яка вибирається для кожної конкретної організації, але частіше за все використовується формальний опис «посадові інструкції» або в англійському оригіналі – «job description», в якому ці задачі перераховуються у вигляді списку-шаблону спеціальної структури або у вигляді переліку питань (при самостійному заповненні співробітником із метою позиціонування) з розбиттям на кваліфікаційні групи вимог до співробітників;

– інноваційна ціль, досягнення якої веде до якісних змін у роботі організації і удосконалення цілі, досягнення якої веде до кількісних поліпшень у роботі органі-

зації (SMART). Цілі мають бути: конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, обмеженими в часі. Досягнення цілей зазвичай пов'язують із позитивними змінами в ключових показниках ефективності (КПЕ). У межах MBO-систем загальну ціль розписують для усіх організаційних рівнів і співробітники отримують цільові вказівки, що вже більше деталізовані. Головний принцип виявляється в розумінні співробітниками, чого установа хоче досягти загалом, знання, як саме їх частка установи має діяти, щоб забезпечити певну детальну ціль, і як вони як учасники можуть цьому посприяти. MBO припускається, що програми і методи досягання цілей організації відомі і ясні для всіх.

2. Система ПАТТЕРН (PATTERN – (Planning Assistance Through Technical Evaluation Relevance Number) для рішення задач цілеполагання, планування, регулювання і контролю. Основними етапами методу є [2]: розроблення сценарію, який являє собою прогноз політичної картини світу на період, що планується; розроблення прогнозу розвитку науки і техніки (який може бути складовою частиною сценарію); розроблення дерева цілей шляхом визначення коефіцієнтів порівняної важливості, коефіцієнтів стану розробки та строків, коефіцієнтів взаємної корисності; опрацювання результатів оцінювання (розрахунок сумарних коефіцієнтів) та надання результатів особам, які приймають рішення.

Неформальний аспект методу відображається шляхом участі експертів на всіх етапах побудови дерева цілей. Формальну частину утворюють принципи, якими керуються експерти під час побудови цього дерева [2]: дерево цілей є структурою, що пов'язує між собою як причину, так і наслідок, тобто головні цілі системи із задачами, завданнями та засобами їх забезпечення; змістовна частина дерева цілей будується на ґрунті складного прогнозу (політичної картини світу на планований період); не розглядаються розв'язані задачі, а також задачі, розв'язання яких очікується протягом найближчих років; для елементів дерева обчислюються коефіцієнт порівняної важливості, коефіцієнт «стан-термін» та/або коефіцієнт взаємної корисності.

3. Система ПЕРТ (PERT – Program Evaluation and Review Technique) для рішення задач планування цільових комплексних програм і проектів. Структура PERT передбачає здійснення шести кроків [3]:

1) визначити проект і всі його основні роботи або задачі;

2) встановити всі зв'язки між роботами, визначити, які роботи мають передувати і які мають впливати за розглянутими роботами;

3) розробити мережу, що містить УСІ роботи;

4) визначити час і (чи) грошові витрати, що стосуються кожної роботи;

5) розрахувати найдовший шлях на мережі від початку виконання проекту до його закінчення (він називається критичним шляхом);

6) використовувати мережу для реалізації плану, розкладу виконання робіт, управління і контролю за розвитком проекту.

Системою використовується послідовна сіткова логіка та фактор середньозважених оцінок операційної тривалості, щоб розрахувати, яку тривалість матиме проект. Складають розклад, за яким виконуватиметься проект, здебільшого використовуючи програми по управлінню проектами. Зазвичай ліпшим вважають той варіант розкладу, що передбачає швидше завершення проекту.

4. Експертиза. Експертиза може бути одноетапною або багатоетапною, анонімною або відкритою, з певної проблеми або комплексною, з анкетуванням, інтерв'юванням або змішаною, та проводиться за такими етапами: формування мети експертизи; розробка процедури опитування; формування групи експертів; опитування; аналіз й обробка інформації [1].

Для того, щоб прийняти управлінські рішення, мають бути дотримані чотири умови [4]: 1) існування проблемної ситуації; 2) альтернативність (факультативна) виходу з цієї ситуації; 3) є керівний орган або особа, вповноважена приймати рішення; 4) система критеріїв, за якими вибирають найкращий варіант.

Прийняття управлінських рішень, як невід'ємна частина загального процесу управління, має інформативний характер.

Рішення розробляються і приймаються в результаті різноманітної і складної роботи з даними, тобто процес вирішення залежить від інформації про позицію організації. Інформація про стан відбивається на рівні усвідомлення предмета врегулювання.

Щоб приймати управлінські рішення, необхідно дотримуватися низки вимог: для них необхідне наукове обґрунтування; формулювання чітких і конкретних цілей, заходів, ресурсної підтримки рішень; потрібно підготувати численні альтернативи; менеджери, ухвалюючи управлінські рішення, повинні мати свободу; має зберігатися принцип делегування повноважень та ін. Для цього необхідно переусвідомити систему забезпечення ухвалення рішення, а також сам механізм ухвалення рішення під час функціональної діяльності суб'єкта господарювання. Процесу ухвалення рішення, з одного боку, має бути притаманна адаптивність, пристосованість до перетворень у зовнішньому середовищі, а з іншого – забезпечення стійкого функціонування і розвитку структури.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, за умов, що наша країна і надалі розвиватиметься як демократична, соціальна, правова держава, особливо актуальними стають питання стосовно того, що необхідно удосконалювати існуючі та створювати нові інституціональні основи, щоб громадськість долучалася до формування державної політики та ухвалення управлінських рішень. Налагодивши результативну взаємодію між громадськістю, владними держструктурами та місцевим самоврядуванням у формуванні і втіленні держполітики, можна виконати одну із найвагоміших задач, які ставить Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 рр.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
2. Бурячок В.Л., Толюпа С.В., Аносов А.О., Козачок В.А., Лукова-Чуйко Н.В. Системний аналіз та прийняття рішень в інформаційній безпеці : підручник. Київ: ДУТ, 2015. 345 с.

3. Інноваційні технології в системі управління проектами. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0).
  4. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
  5. Ревенко Н.Г. Складові інструменти інноваційного управління в системі менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3631>.
  6. Цюцюра С.В., Криворучко В.В., Цюцюра М.І. Практика застосування ключових показників ефективності та впровадження системи цільового управління. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 11. С. 79-85.
- 

**Maltseva A. Tools to ensure organizational effectiveness and requirements for the decision-making process of management decisions**

*The article defines the tools for ensuring the effectiveness of the organization and the requirements for the procedure of making managerial decisions. It is established that the implementation of strategic plans for innovation reform should take place according to a certain order, ensuring the systematic influence of management through the synthesis of innovations, techniques and technologies. The basic directions of optimization of the tools for ensuring the effective organization of technology of decision-making of managerial character are given, in particular the legalization of processes in the direction of lobbying; formation of prerequisites for more intensive involvement of public organizations; support the formation of a new facility that has a functional representation of interests. The perspective directions of the next development that the institutionalization of cooperation provided by the authorities and business in our country have been determined. It is established that the institutionalization of the cooperation provided by the authorities and business allows the main stakeholders to significantly reduce their transaction costs while achieving the goals and to ensure their legitimization in the perception of the public, since the narrow corporate interest will later be entrenched. Modern management decision-making tools in management are considered, in particular the Objective Management System (MBO); the PATTERN system and methodology for addressing targeting, planning, regulation and control tasks; the PERT system and methodology for solving the planning tasks of targeted integrated programs and projects; examination. The types of corporate purpose are given. The steps of the PATTERN method are given. Four conditions for managerial decision making are revealed. Established to make management decisions, a number of requirements must be met: they need scientific substantiation; formulation of clear and specific goals, measures, resource support for decisions; Numerous alternatives need to be prepared; managers, when making management decisions, should have freedom; the principle of delegation of powers, etc. should be maintained.*

**Key words:** management decisions, management decision-making tools, corporate goals, decision-making technologies, decision-making techniques.