

ПРИНЦИПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК НОРМАТИВНА ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ

THE PRINCIPLES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING AS A NORMATIVE BASIS FOR THE ACTIVITY OF OFFICIALS

Горбань Є.А., аспірант юридичного факультету
Державний університет інфраструктури та технологій

У статті досліджується проблема визначення базових принципів у процесі прийняття управлінських рішень як засобу забезпечення законності реалізації посадовими особами своїх повноважень. Наведено пропозиції автора щодо методологічних, наукових та організаційних складників алгоритму оцінки ефективності прийняття управлінських рішень. Вказується на закономірності та критерії оцінки процесу прийняття управлінських рішень у діяльності посадових осіб, пояснюється специфіка застосування відповідного алгоритму у договірних відносинах для встановлення добросовісності контрагентів.

Прийняття управлінських рішень є надзвичайно відповідальним процесом, адже стосується як окремих співробітників підприємства, установи, організації, так і перспективи діяльності організації. Автор звертає увагу на базові принципи, дотримання яких за будь-яких умов гарантуватиме дотримання законності, балансу інтересів і реалізації посадових повноважень керівництва без зловживання владою та посадовим становищем.

Нормативне забезпечення алгоритмізації процесу прийняття управлінських рішень зменшить імовірність ситуативності та суб'єктивності в цьому процесі, мінімізує можливості для зловживань і маніпуляцій, що шкодить економічним інтересам. Саме для вирішення такої проблемної ситуації й запропоновано систему прийняття управлінських рішень, їх оцінки для об'єктивізації процесу кваліфікації діянь посадових осіб, оцінювання добросовісності контрагентів у господарських відносинах. Застосування запропонованого алгоритму при прийнятті управлінських рішень керівниками підприємств дозволяє мінімізувати негативні наслідки впливу ризиків на стан справ на підприємстві та оптимально ефективно досягати основної мети підприємства – отримання прибутку.

Ключові слова: управлінські рішення, посадова особа, ефективність, діяльність підприємства.

The article explores the problem of defining basic principles in the process of managerial decision-making as a means of ensuring legitimacy in the exercise of their authority by officials. The author proposes the methodological, scientific and organizational components of the algorithm for evaluating the effectiveness of management decisions. The regularities and criteria for evaluating the process of managerial decision-making in the activities of officials are indicated, and the specifics of the application of the corresponding algorithm in contractual relations to establish the integrity of contractors are explained.

Management decision-making is an extremely responsible process, as it applies to individual employees of the enterprise, institution, organization, and prospects of the organization as a whole. Therefore, let us pay attention to the basic principles, which observance of any law, guarantee of lawfulness, balance of interests and exercise of official powers of management without abuse of power and position.

Regulatory support for the algorithmization of the decision-making process will reduce the likelihood of situationality and subjectivity in this process, minimizing the potential for abuse and manipulation that harms economic interests. It is precisely to solve this problematic situation that a system of managerial decision-making and, accordingly, their evaluation is proposed in order to objectify the process of qualifying the actions of officials and to assess the integrity of counterparties in economic relations. The application of the proposed algorithm in making managerial decisions by managers of enterprises allows to minimize the negative effects of the impact of risks on the state of affairs in the enterprise and optimally effectively achieve the main purpose of the enterprise – profit.

Key words: management decisions, official, efficiency, activity of enterprise.

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень є надзвичайно відповідальним процесом, адже стосується як окремих співробітників підприємства, установи, організації, так і перспективи діяльності організації загалом. Нормативне забезпечення алгоритмізації процесу прийняття управлінських рішень зменшить імовірність ситуативності та суб'єктивності в цьому процесі, мінімізує можливості для зловживань і маніпуляцій, що шкодить економічним інтересам.

Проаналізувавши рішення судів за 2019 рік, автор знайшов суттєву кількість рішень як у господарських справах, так і в адміністративних відносно справ про зловживання, доведення до банкрутства тощо, які ставали можливі через помилки чи навмисні дії службових осіб при прийнятті управлінських рішень. Саме для вирішення такої проблемної ситуації й варто розробити систему прийняття управлінських рішень, їх оцінки для об'єктивізації процесу кваліфікації діянь посадових осіб, оцінювання добросовісності контрагентів у господарських відносинах.

Метою статті є вироблення системи принципів, на яких має базуватися алгоритм прийняття управлінських рішень посадовими особами підприємств, установ, організацій усіх форм власності.

Ступінь розробленості проблеми. Вирішенням указаних проблем переважно займалися науковці в галузі економіки та менеджменту: Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ряд інших. Юридична наукова

думка з цього приводу обмежувалася лише загальними аналітичними матеріалами при дослідженні інших питань адміністративної відповідальності, економічних ризиків підприємств, статусу посадової особи в працях В.С. Щербини, Д.О. Беззубова, Н.О. Армаш. Автор звертає увагу на базові принципи, дотримання яких за будь-яких умов гарантуватиме і дотримання законності, балансу інтересів і реалізації посадових повноважень керівництва без зловживання владою та посадовим становищем.

Викладення основного матеріалу. Першим є принцип законності. Дія цього принципу є основою правової держави і означає, що функціонування усіх суб'єктів – підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності – засноване на законі та складається з практичної реалізації закону; процес прийняття управлінських рішень має базуватися на правовій основі, проводитись відповідно до напрямів розвитку економіки та стратегії розвитку підприємства; управлінська діяльність посадових осіб має підпорядковуватися нормативному алгоритму (інструкції, положенню тощо); діяльність посадових осіб має обмежуватися законом. Господарська діяльність має «значний ступінь правового регулювання на рівні актів законодавства у поєднанні з локальним регулюванням, що зумовлено суспільним значенням сфери господарювання, складністю господарських і пов'язаних із ними зв'язків» [1, с. 43], що й передбачає першість принципу законності при прийнятті управлінських рішень.

Принцип об'єктивності. Він означає дію керівної та керуючої систем на засадах об'єктивних законів і виражає залежність державного управління економікою від характеру та закономірностей розвитку суспільства, структурних елементів економіки, які виступають керуючими об'єктами; загальносуспільних цілей розвитку; засобів і ресурсів, які використовуються в управлінні. Причинами порушення цього принципу можуть бути суб'єктивістські відхилення від суспільних закономірностей. Звідси й несприйняття державно-управлінського впливу, гальмування розвитку економіки або ж формування неякісних процесів усередині неї.

Принцип делегування повноважень полягає в тому, що посадові особи при прийнятті рішень мають окреслювати стратегічні завдання, передаючи на визначення механізму реалізації цих завдань посадовим особам з посадовими повноваженнями за відповідним напрямом. Керівник створює «нормативне поле» для розробки функціонального наповнення рішеннями посадових осіб нижчого рівня. Такий розподіл управлінської праці з широким застосуванням методу делегування підвищує якість роботи підприємства та залучає до реалізації завдань більше посадових осіб із відповідною фаховою підготовкою, що мінімізує можливість зловживань, корупції та непрофесіоналізму. «Різноплановість цієї сфери вимагає індивідуалізації підходу при прийнятті управлінських рішень або наданні адміністративної послуги. Це дозволяє максимально зберегти баланс між інтересами держави (дотримання режиму законності) й інтересами бізнесу (отримання бажаної послуги від держави) без зниження ефективності функціонування усіх суб'єктів правовідносин» [2, с. 230].

Принцип системності впливає із застосування систематизованого способу мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, показників і стандартів роботи. Він полягає у виявленні й вивченні зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи загалом, так і для окремих її елементів [3, с. 121].

До загальних принципів управління також належить принцип єдності економіки та політики розвитку (стратегії підприємства) зі збереженням пріоритету останньої, принцип поєднання загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рівня [4, с. 67].

Пов'язаний із попереднім принципом, але не менш важливим, є принцип оптимізації управління, що є однією з основних умов розвитку підприємства, гарантом його ефективної діяльності. Оптимізація не завжди призводить до ускладнення системи, але характеризується пошуками якісно нових шляхів і раціоналізації структури. Оптимізація управління дозволяє вдосконалювати структуру керуючого об'єкта, підвищує його функціональні можливості, що призводить до нівелювання негативних процесів усередині системи. Що стосується принципу оптимізації, то він зумовлює необхідність скорочення рівнів управління, забезпечення паритету у розподілі повноважень між посадовими особами, узгодженості дій структурних елементів.

Принцип соціальної спрямованості означає дотримання балансу економічних інтересів підприємства та соціальним навантаженням. Його мають усі суб'єкти, які створені та діють на території держави. Існування принципу зумовлене загальною соціальною орієнтацією держави (ст. 1 Конституції України). В літературі слушно зазначається, що «реалізація соціального призначення здійснюється шляхом реалізації функцій забезпечення перспективного розвитку підприємництва» [5].

Принцип соціальної спрямованості означає реалізацію повноважень керівниками при прийнятті ними управлінських рішень з «урахуванням політики захисту прав споживачів, політики заробітної плати і доходів населення, політики зайнятості, політики соціального захисту та соціального забезпечення» [6, с. 86]. Дотримуючись такого набору принципів, можна забезпечити підприємство від наслідків невідряданих управлінських рішень, запевнити контрагентів у своїй добросовісності та стабільності. Слід погодитися з тим, що «комплексна схема управління ризиками має значення для міжнародного бізнесу і управління стратегічних досліджень» [7, с. 96]. Тому, діючи ефективно в умовах ризику, керівник при прийнятті управлінських рішень *має враховувати такі фактори:*

1) слід уточнити величину і тип ризику, який підприємство може або не може прийняти з урахуванням поставлених цілей. Також варто визначити критерії оцінки значущості ризику, обґрунтувати процес прийняття рішень. Критерії ризику повинні бути узгоджені зі структурою ризик-менеджменту і адаптовані під певні цілі і сферу охоплення цієї діяльності. Критерії ризику повинні відображати цінності організації, її цілі і ресурси, відповідати політиці управління ризиками організації та її положенням її ризик-менеджменту. Критерії повинні визначатися з урахуванням зобов'язань організації і думок зацікавлених сторін. Хоча критерії ризику слід встановлювати на початку процесу оцінки ризику, вони є динамічними, повинні постійно переглядатися, за необхідності коригуватися;

2) слід ідентифікувати ризики. Така діяльність керівника спрямована на пошук, визначення та опис ризиків, які можуть допомогти або перешкодити організації в досягненні цілей підприємства. Для ідентифікації ризиків важливо використовувати належну, відповідну й актуальну інформацію. Керівник може використовувати ряд методів для ідентифікації невизначеностей, які можуть улинути на досягнення однієї або декількох цілей. При цьому слід враховувати такі фактори і взаємозв'язок між ними: матеріальні та нематеріальні джерела ризику; причини і події; загрози і можливості; уразливості і здібності; зміни зовнішнього і внутрішнього контексту; індикатори виникаючих ризиків; характер і вартість активів і ресурсів; наслідки і їх вплив на цілі; обмеженість знань і достовірності інформації; фактори, пов'язані з часом; упередження, допущення і переконання залучених осіб;

3) враховувати, що мета аналізу ризиків полягає в тому, щоб зрозуміти характер ризику і його особливості, включаючи, коли це необхідно, рівень ризику. Аналіз ризиків включає детальний розгляд невизначеностей, джерел ризику, наслідків, подій, сценаріїв, засобів контролю і їх ефективності. Подія може мати різні причини і наслідки, може впливати на різні цілі. Аналіз ризику може проводитися з різним ступенем деталізації та складності, залежно від мети аналізу, доступності та достовірності інформації і наявних ресурсів.

Методи аналізу можуть бути якісними, кількісними або їх комбінаціями залежно від конкретних обставин і передбачуваного використання результатів. Аналіз ризику слід проводити з урахуванням таких факторів: імовірність подій і наслідків; характер і масштаби наслідків; складність і зв'язність компонентів; фактори, пов'язані з часом; ефективність існуючих засобів контролю; чутливість і достовірність. На аналіз ризиків може впливати будь-що: розбіжність думок, упередженість, сприйняття ризику і судження. Додатковий вплив створюють якість використовуваної інформації, її допущення і виключення, будь-які обмеження методів і способів їх реалізації. Ці фактори необхідно вивчати, документувати і повідомляти особам, відповідальним за прийняття рішень.

Визначення кількісної оцінки подій із високою невизначеністю може бути складним процесом, що може бути проблемою при аналізі подій із серйозними наслідками.

У таких випадках використання комбінації методів зазвичай забезпечує більш глибоке розуміння. Аналіз ризику забезпечує внесок у загальний процес оцінки ризику і прийняття рішень щодо того, чи слід впливати на нього, яка стратегія і методи реагування на ризик будуть найбільш доцільними. Результати аналізу дозволяють зрозуміти рішення, які передбачають вибір, а можливі варіанти включають різні типи і рівні ризику;

4) обов'язкове оцінювання ризику. Метою оцінювання ризику є сприяння прийняттю рішень. Оцінювання ризику включає порівняння результатів аналізу ризику до встановлених критеріїв для визначення необхідності додат-

кових дій. Рішення повинні враховувати більш широкий контекст, об'єктивні / суб'єктивні наслідки для зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін. Результати оцінки ризику повинні бути задокументованими, донесеними до зацікавлених сторін, перевірені на відповідних рівнях організації.

Висновки. Слідування наведеному *алгоритму при прийнятті управлінських рішень керівниками підприємств* дозволяє *мінімізувати негативні* наслідки впливу ризиків на стан справ на підприємстві та оптимально ефективно досягати основної мети підприємства – отримання прибутку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беззубов Д.О. (2019). До поняття та ознак господарських правовідносин у сучасній парадигмі господарського права. *Dictum factum*, (1). С. 41–47.
2. Армаш Н.О. Компроміс інтересів при публічному адмініструванні в сфері економіки та підприємництва // Безпека людини в умовах глобалізації: сучасні правові парадигми: VII Міжнародна науково-практична конференція, Київ, Національний авіаційний університет, 24 лютого 2017 р. : тези доповіді. Тернопіль : Вектор, 2017. Т. II. С. 230–231.
3. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
4. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник / В.Д. Бакуменко // К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
5. Інформаційний матеріал «Теоретичні основи правового регулювання господарської діяльності», розроблений для використання у роботі юрисконсультів підприємств, установ, організацій. Міністерство юстиції України, Головне територіальне управління юстиції у Хмельницькій області, Волочиське районне управління юстиції, 2015. <https://justice-km.gov.ua/uploads/files/prav%20regyl%20 gospodarskoi%20 diyalnosti.doc>.
6. Щербина В.С. До питання принципів господарського права. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України* № 1(2014). С. 85–91.
7. Дюгованець О.М. (2016). Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 6, ч. 1. С. 92–97.