



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

О.П. Фурсова

**Технологія підготовки та
прийняття управлінських
рішень**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Чернігів

2007

Фурсова О. П. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; : Чернігів : ЦППК, 2007. – 14 с.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 2 від 23 квітня 2007 р.

Навчальний посібник призначений для керівників апаратів райдержадміністрацій, керуючих справами, секретарів виконкомів міських рад міст обласного значення, які навчаються за програмою тематичного короткотермінового семінару «Ефективність апаратної роботи», керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, резерву на посади керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які вчаться за професійними програмами підвищення кваліфікації. Він містить навчальні матеріали щодо технології підготовки та прийняття управлінських рішень в органах влади.

АВТОР:

Фурсова Олена Петрівна – заступник начальника відділу контролю апарату Чернігівської обласної державної адміністрації, магістр державного управління.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, Бобровицька районна державна адміністрація, 2007

Перш ніж прийняти рішення,
переконайтесь, що саме ви
повинні його приймати.

Марк Юній

Процеси розбудови держави супроводжуються прийняттям численних управлінських рішень державного рівня, на які впливають різноманітні чинники політичного, економічного, соціального та гуманітарного характеру. Успіхи на цьому шляху безпосередньо залежать від ефективності таких рішень, що в свою чергу, потребує вдосконалення наявних і розроблення нових методів і технологій їх прийняття.

Вироблення та прийняття рішень одна із найбільш важливих складових і складних процесів управлінської діяльності, в якому від кожного керівника в системі державного управління вимагається компетентність, висока оперативність, знання та навички використання методів і технологій управління.

Якщо подивитись на управлінські рішення з позиції ефективності та дієвості, то можна зробити висновок, що проблема вдосконалення підготовки і прийняття управлінських рішень залишається однією з найактуальніших. Головними її особливостями є численність та неоднорідність управлінських циклів, ситуацій, суб'єктів та об'єктів управління, різноманітних зв'язків між ними, здебільшого неможливість однозначного визначення критеріїв їх ефективності, а також значна динаміка змін зазначених вище чинників у процесах розвитку.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Управлінські рішення на державному рівні мають суттєві особливості, серед яких найбільш значними є:

1. масштабність об'єкта управління (все суспільство),
2. спрямованість на розв'язання проблем державного рівня,
3. прийняття певними суб'єктами державного управління (вищими і центральними органами державної влади) й у
4. певній формі (нормативно-правові акти),
5. забезпечення їх виконання всіма наявними державними ресурсами (фінансовими, матеріальними, кадровими, інформаційними),
6. високий рівень ризику (невизначеності результату) внаслідок залежності від політичної та соціально-економічної ситуації,
7. висока ціна (негативні наслідки) можливих помилок. Такі рішення фактично становлять основу державного управління.

Державні органи влади – покликані контролювати і розподіляти значну кількість ресурсів. У принципі, державні фонди мають використовуватись для задоволення потреб суспільства, тому для процесу асигнувань існують обов'язкові умови дієвості і ефективності.

Державне управління – вид діяльності держави, що полягає у здійсненні нею управлінського впливу на ті форми і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави, шляхом використання повноважень виконавчої влади. В той же час державне управління здійснюється і за межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій.

Система державного управління – складне поняття, зміст якого охоплює такі складові:

1. суб'єкти управління, тобто органи виконавчої влади;
2. об'єкти управління, тобто сфери та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим впливом держави;
3. управлінська діяльність (процес), тобто певного роду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління.

У системі державного управління застосовуються численні різноманітні управлінські рішення, що мають різну владну силу. Тільки порівняно невелика їх частка безпосередньо пов'язана з розв'язанням найважливіших проблем держави і приймається на рівні вищих та центральних органів державної влади. Враховуючи важливість та значущість таких рішень за їх наслідками для суспільства, їх виділяють в окремий клас державно-управлінських рішень, які є елементами державно-управлінських відносин; оформляються у вигляді програмно-цільових документів, нормативно-правових актів та організаційно-розпорядчих рішень; реалізуються шляхом формування певних державно-управлінських впливів; обов'язкові для виконання всіма зазначеними в них органами влади, особами, підприємствами, організаціями, установами; першочергово забезпечуються

необхідними державними ресурсами. Решта, більша частка управлінських рішень приймається на місцевому рівні.

Що ж таке управлінське рішення? Наведемо визначення, яке приводиться в будь-якому посібнику по державному управлінні.

Управлінське рішення – соціальний акт, в якому у логічній формі (текстуальна модель) виражені впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), необхідні для досягнення поставленої мети, забезпечення інтересів і задоволення відповідних потреб в управлінні. Це завершальний етап управлінського процесу.

Управлінські рішення є проявом соціального управління, підсумковою формою відповідного управлінського циклу. Управлінські рішення – це програми і директиви, плани та прогнози, акти планування і рішення трудових колективів, наукові рекомендації та методичні вказівки, технічні норми, умови, нормативи, правила, настанови тощо.

Структура управлінських рішень складається з таких елементів: мета, відповідальні виконавці, строки, засоби досягнення мети.

За порядком прийняття рішень органи виконавчої влади поділяються на **колегіальні та єдиноначальні**.

За місцем у системі виконавчої влади органи виконавчої влади поділяються на **центральні органи виконавчої влади** (Кабінет Міністрів України, міністерства, державні комітети, управління та ін.) та **місцеві державні адміністрації**, які в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці «забезпечують: виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня; законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля тощо; підготовку та виконання відповідних бюджетів та програм; звіт про виконання відповідних бюджетів; взаємодію з органами місцевого самоврядування; реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень» (ст. 2 Закону України «Про місцеві державні адміністрації»).

Окрім того, до органів виконавчої влади на місцях слід віднести виконавчі комітети органів місцевого самоврядування (наприклад, виконавчі комітети міських рад).

Отже, адміністративні органи (місцеві адміністрації) представляють державну владу і покликані втілювати в життя закони, укази, постанови і розпорядження, що відіграють організуючу роль і визначають стосунки між членами суспільства.

Розглянемо **класифікацію управлінських рішень за органами**, що їх видають. Це – акти, що видаються Президентом України, Кабінетом Міністрів України, центральними та місцевими органами виконавчої влади.

1. Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України (ст.106 Конституції України).

2. Кабінет Міністрів України в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання (ст.117 Конституції України).

Уряд Автономної Республіки Крим в межах своєї компетенції видає постанови та розпорядження, які є обов'язковими до виконання на всій території Автономної Республіки Крим. Акти Уряду Автономної Республіки Крим не можуть суперечити Конституції і законам України та приймаються відповідно до Конституції України, законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України та на їх виконання (ст.135 Конституції України).

Постанови Кабінету Міністрів України з важливих і принципових питань державного управління приймаються у колегіальному порядку. Вони є актами вищої юридичної сили, виконуються у письмовій формі. Постанови підписуються прем'єр-міністром та міністром Кабінету Міністрів.

Постановами Кабінету Міністрів України затверджуються положення та статuti, останні при цьому набувають сили нормативних актів. Положення – це сукупність правил, що стосуються побудови, способів дії центральних галузевих органів, інших урядових установ або організації будь-якого аспекту господарського, оборонного, культурного, адміністративного будівництва (Положення про Державний комітет у справах релігій, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 03.01.1996 №2; Положення про порядок забудови площ залягання корисних копалин загальнодержавного значення, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 17.01.95 №33 та інші).

Статuti – це нормативні акти, що визначають форми і методи діяльності установ, службових осіб у будь-якій галузі (Статут залізниць України, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 06.04.98 №457; Статут Державної служби з карантину рослин, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.93 №457) або визначають організацію, права, обов'язки об'єднань громадян (статут політичної партії), приватних структур.

3. Міністри, голови державних комітетів, керівники відомств видають накази, постанови, інструкції, правила, положення в межах своєї компетенції, на підставі та виконання діючих законів, указів, а також урядових постанов і розпоряджень.

Накази мають задовольняти таким умовам:

- ✓ виходити від керівника як провідника державної волі, а отже відповідати чинному законодавству;
- ✓ повинен носити характер однозначного, обов'язкового до виконання акту і видаватися з дотриманням встановленої законом форми. Виконавець може подати свої зауваження до виконання, але якщо наказ залишений в силі, він має його виконувати під загрозою юридичних санкцій.

Інструкція - відомчий нормативний акт державного управління, яким встановлюється процедура, роз'яснюються умови застосування будь-якого законодавчого чи нормативного акта. Інструкція розрахована на багаторазове застосування.

Інструкції встановлюють порядок планування, контролю, накопичення, обробки, зберігання, аналізу, передачі інформації тощо. Інструкції використовуються для більш ефективного застосування складних актів з широким інформаційним вмістом, багатостадійним рухом. Вони створюють механізм реалізації таких актів.

Рішення – це правовий акт державного управління, який приймається у колегіальному порядку з важливих питань і в більшості випадків має нормативний

характер. Такий акт приймають виконавчі комітети Рад, колегії міністерств і відомств.

Рішення виконкому може мати й індивідуальний характер (вирішення питання про приватизацію житла, земельної ділянки, опіку тощо). Підписується рішення головою та керуючим справами виконкому.

Рішення – це заключні акти у процесі розгляду, розв’язання якихось управлінських питань, і вони мають містити відповіді на ці питання.

Розпорядження – це акти державного управління, які в залежності від юридичних наслідків поділяються на урядові розпорядження та адміністративні розпорядження. Урядові розпорядження можуть видаватися як одноособово (Президентом, прем’єр-міністром), так і Кабінетом Міністрів України. Адміністративні розпорядження – першими особами місцевої виконавчої влади (головою місцевої державної адміністрації).

Розпорядження – акт державного управління, який приймається в одноособовому порядку. Це заява про те, що даний закон або інший нормативний акт має бути застосований до відповідного конкретного випадку. Його юридична сила залежить як від характеру питань, що вирішуються, так і від конкретного носія владних повноважень – автора розпорядження.

Розпорядження, яке приймається від імені виконавчого комітету його головою для оперативного вирішення питань, що розв’язані рішенням цього органу, має індивідуальний характер, якщо його видано для внутріапаратного використання.

Керівники відділів, управлінь, інших підрозділів видають накази, які є актами індивідуального характеру, та інструкції, що подають механізм реалізації актів нормативного характеру.

Управлінські рішення мають бути виправданими, об’єктивно необхідними на даний поточний момент.

Організаційно-технічні вимоги до управлінських рішень полягають у дотриманні правил їх оформлення. Дотримання форми рішень - одна з перших умов їх правомірності та дієвості. Правові форми управлінських рішень подаються у Конституції, законодавчих актах, у єдиній державній системі діловодства.

Видання рішень з порушенням правової форми завдає значної шкоди режиму законності.

Проекти управлінських рішень до їх прийняття мають бути узгоджені з певними органами. До кола таких органів входять зацікавлені органи, координаційно-контрольні служби, юридична та фінансова служби. Саме від цих служб необхідно отримати візи на проект рішення.

Розробка та прийняття рішень є дуже складним процесом. Особливий інтерес становить вивчення процесу прийняття рішень, коли суб’єктом виступає держава, в особі виконавчого або представницького органу.

При цьому постає принципове питання: чи будь-яке державне рішення є управлінським (у вузькому розумінні) і чи кожне управлінське рішення є державним?

Державне рішення – це акт соціального управління, за допомогою якого держава визначає підстави виникнення, зміст або припинення регульованих суспільних відносин. Державне рішення є вибором альтернативи майбутньої дії, яка

спрямована на досягнення політичної мети, організації діяльності об'єктів політичного управління.

Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в керованій підсистемі і тісно пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління. Також управлінське рішення є описом передбачуваних дій управляючої системи щодо керованої. Отже, «управлінське рішення – це акт соціального управління, за допомогою якого держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення управлінських відносин». Управлінські відносини – виникають у зв'язку із здійсненням управлінських функцій – упорядкування, регулювання, узгодження, координації і субординації.

Але, не кожне управлінське рішення можна кваліфікувати як юридичне (як сукупність норм), проте кожне державне рішення слід розглядати як юридичний акт, який проводить у дію механізм правового регулювання і визначає спосіб досягнення суспільно поставленої мети.

Отже, акт соціального управління за допомогою якого держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення управлінських відносин є **державним управлінським рішенням**.

Взагалі, під **державно-управлінськими рішеннями** слід розуміти всі управлінські рішення, які приймають вищі та центральні органи державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій державної політики, а також вирішення проблем державного рівня. Це може бути визначення пріоритетів цілей і функцій держави в певний період її розвитку; розроблення, корекція і реалізація державної політики та її певних складових; реформування структури органів державної влади; формування щорічних державних бюджетів та планів соціально-економічного розвитку; реформування системи державної служби.

Головною функцією будь-якого управління є вироблення і прийняття рішення, основу якого складають інформаційні процеси: пошук, передача і перетворення інформації в різних ланках системи управління.

Про важливість управлінського рішення свідчить те, що саме від нього значною мірою залежить ефективність управління та діяльності організації в цілому. Звідси виникає потреба говорити про підвищені вимоги до якості управлінського рішення як творчого акта керівника, що полягає у визначенні ним програми досягнення заданої мети організації на основі знання закономірностей певної діяльності та аналізу даних про її стан.

Для того щоб бути ефективним, рішення повинне бути реальним, містити механізм реалізації, готуватись, ухвалюватись і виконуватись у реальному масштабі часу; бути реалізованим, гнучким; передбачувати можливості верифікації (перевірки істинності) і контроль за виконанням. Управлінське рішення повинне мати якісну ціль, бути обґрунтованим і несуперечливим, правомірним, конкретним, своєчасним та ефективним.

В остаточному оформленні управлінське рішення повинно відповідати таким вимогам:

- ✓ наукова обґрунтованість;

- ✓ директивність;
- ✓ своєчасність;
- ✓ адресність;
- ✓ конкретність термінів виконання;
- ✓ необхідність і достатність повноти змісту.

Отже, управління адміністрацією посідає особливе місце в соціально-економічних процесах завдяки некомерційному характеру діяльності. Ця специфіка позначається на процесі управління: етапі визначення цілей, прийнятті рішень і оцінці результатів (визначенні ефективності).

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень можна поділити на 6 етапів:



Етап 1. Обстеження і встановлення фактів.

Першим кроком у здійсненні програми вашої діяльності (проблеми) є обстеження і встановлення фактів. Це передбачає повну інвентаризацію всіх виконуваних вами функцій. Вам необхідно згадати практично всі аспекти діяльності вашого органу управління. Тут виникає таке запитання: чи немає можливості забезпечити виконання деяких функцій не тільки за рахунок органів державного управління та місцевого самоврядування, але й якимось іншим способом?

Нерідко ми є свідками ситуацій, коли місцеві органи самоврядування продовжують займатись справами, в яких вже немає необхідності, або вони виконують ті функції, які успішніше можуть виконувати інші організації: приватні компанії, громадські групи і неурядові організації.

Етап 2. Виявлення проблеми та її аналіз

На практиці існує низка об'єктивних складностей, з якими зустрічаються працівники управління, вирішуючи проблеми. Перша з них полягає в тому, що іноді за проблему приймають симптоми або навіть рішення. Інша складність – це наявність обмежень, тобто гальмівних чинників (зовнішніх і внутрішніх), які блокують вирішення. Під час виявлення проблеми необхідно відповісти на низку запитань: У чому суть проблеми? Чому виникла проблема? Що викликає проблему? Коли, де і за яких обставин виникла? Чия це проблема? Кому належить? (Коли з'ясується, чия це проблема, визначте всіх, хто захоче і зможе взяти участь у її вирішенні) Що трапиться, якщо вона не буде вирішена?

Ви повинні переконатися, що Ваш опис проблеми є зрозумілим для інших, проведіть перевірку визначення проблеми на ясність, лаконічність, повноту. Ваш опис проблеми має бути зрозумілим іншій людині, не знайомій із специфікою проблематики.

Критерії відбору проблеми (якщо проблем декілька):

- важливість – потенційний вплив проблем на виконання завдань органом влади
- вирішувальність – можливість вирішувати проблему за допомогою існуючих технологій чи очікуваних ресурсів
- контроль – відповідальність за вирішення проблеми вписується в юридичні, директивні функціональні повноваження органу влади
- відповідальність – особисте прагнення і готовність присвятити необхідний час для пошуку рішень та взяти відповідальність за вирішення проблеми.

Етап 3. Цілі і зобов'язання

Завдання адміністрації не обмежуються винятково економічними інтересами, а включають соціальний і політичний аспекти. Частина рішень адміністрації пов'язана із суто соціальними проблемами: захистом робочих місць, а також з розподілом прибутків і багатств. Вони хоча б частково компенсують нерівність, що виникає внаслідок вільної дії економічних механізмів. У своїй діяльності адміністрації користуються принципом, що соціальний порядок ґрунтується на гідному ставленні до людини.

Інший аспект діяльності адміністрації і органів місцевого самоврядування полягає в тому, що вони покликані захищати суспільні інтереси в найширшому розумінні. Перш за все йдеться про забезпечення виконання владних функцій. Окрім того, слід підтримувати і покращувати стан праці шляхом розвитку освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля і т.д.

Коло інтересів адміністрації постійно розширюється, внаслідок чого зростають потреби фінансування, що вимагає дедалі жорстокішого регулювання в цій галузі. Складність полягає в тому, що сама природа окреслюваних цілей утруднює впровадження проектів для прийняття рішень, які прекрасно спрацьовують у сфері бізнесу.

Цілями є вираження чогось цінного для громади, що може бути одержане внаслідок реалізації певного управлінського рішення (програми, проекту). Як правило, формулювання цілі відповідає бажаному стану речей.

Ціль має бути:

- ✓ конкретною,
- ✓ вимірюваною,
- ✓ реальною (при наших ресурсах),
- ✓ досяжною,
- ✓ орієнтованою на результати,
- ✓ пов'язаною із загальним призначенням організації,
- ✓ достатньо цінною,
- ✓ особисто вам привабливою.

Під час цього етапу ви повинні провести *аналіз силового поля*. Силове поле – це інструмент оцінки потенційної зміни оточення і сил, здатних вплинути на цю зміну. Необхідно також визначити сили, які будуть сприяти або заважати досягненню мети.

Під час виявлення проблеми необхідно відповісти на низку запитань: чи можете ви реально змінити цю силу? Чи може вона змінитись на вашу користь в цей період, який потрібен вам для досягнення цілі? Чи є у вас ресурси для здійснення цілі? Чи зможете ви залучити інших для здійснення цих змін.

При цьому треба пам'ятати, що усунення гальмівних сил може біти більш ефективним, ніж зміцнення рушійних сил. Наприклад, брак знань може бути стримуючою силою, але освічені люди стають рушійною силою.

Аналіз основних суб'єктів діяльності використовується працівниками управлінської ланки для визначення тих осіб, груп і організацій, які причетні до вирішення проблеми і можуть надати допомогу в одержанні ресурсів для реалізації стратегії і програми. Отже, підготовка відповідного списку основних суб'єктів діяльності для керівника є вельми важливим кроком.

Етап 4. Стратегічне планування і мобілізація ресурсів

Планування стратегій є головною ланкою у вирішенні проблеми. Для керівників воно є механізмом прийняття рішень. Цей процес керівник не може передоручати підлеглим або пускати на самоплив. Як і будь який інший процес прийняття рішень, планування стратегій охоплює: визначення і оцінку стратегій; вибір кращої стратегії; розробку детального плану дій; визначення необхідних ресурсів.

Оцінка стратегій.

Оптимальною буде стратегія, яка максимально відповідає таким критеріям:

- ✓ дає всі підстави вважати, що оптимальні результати будуть досягнуті за мінімальний період;
- ✓ вимагає мінімального залучення ресурсів (фінансові, людські ресурси, обладнання, матеріали);
- ✓ має найкращі шанси мобілізувати ключових суб'єктів діяльності на надання підтримки;
- ✓ практично не може дати зворотного ефекту (ризик небажаних наслідків мінімальний).

Планування дій:

Планування дій є досить трудомістким але абсолютно необхідним процесом, під час якого нам необхідно вирішити хто, що, з ким і до якого терміну повинен зробити для реалізації вашої стратегії. В цьому вам допоможуть відповіді на такі запитання:

1. Які завдання повинні бути виконані? (їх чітко формулює зацікавлена сторона).
2. Хто буде безпосередньо відповідати за кожне завдання? (Призначити відповідальних).
3. Кого це потрібно залучити до цієї діяльності?
4. Які ресурси будуть потрібні для виконання завдання?

Обдумайте варіанти:

- ✓ Власні людські ресурси, знання, матеріали, обладнання організації.
- ✓ Аналогічні ресурси, які можна одержати із зовнішніх джерел на договірній основі.
- ✓ Фінансові ресурси із джерел організації і зовнішніх.
- ✓ Інформаційні ресурси.
- ✓ Коли кожна дія буде завершена? (до якої дати реально кожна дія може бути

виконана?).

✓ 6. Яким чином будемо оцінювати, що здійснення намічених цілей відбувається успішно? (як контролювати і за якими показниками?).

Етап 5. Організація і здійснення (чинник ефективності)

Здійснити – це значить виконати, довести до кінця, реалізувати, створити, завершити. Але до початку здійснення потрібні інші речі: політика, програма, ресурси і рішення.

Рішення, які необхідно прийняти на шляху до здійснення:

- ✓ чи потрібно розібратися в розподілі ресурсів?
- ✓ Чи вимагатиметься для того, що хочемо зробити, більше ресурсів?
- ✓ Чи потрібно далі користуватися нинішнім планом, чи його варто змінити або розробити новий?
- ✓ Коли досягнемо своїх цілей, чи будемо ми впевнені в достатності зробленого, щоб «відійти від справи» – або потрібно створити нові цілі?

Якщо вищезгадані рішення оцінені позитивно, здійснення проекту буде відносно неважким.

Аналіз:

- ✓ Подивимось ще раз на нашу проблему і спробуємо системно оцінити всі за і проти при реалізації нашого рішення. Для цього подумаємо ще раз над:
 - ✓ розуміння проблеми;
 - ✓ формування цілей;
 - ✓ визначення усіх за і проти;
 - ✓ визначення дій та їх наслідків;
 - ✓ пошуку можливостей реалізації рішень (адміністративний ресурс, досвід, фінансові переваги, якісний продукт, кваліфікований колектив, сприятливий суспільний імідж, підтримка населення, тощо);
 - ✓ централізація загроз (зовнішніх і внутрішніх – дефіцит ресурсів, бюрократизм, політична та економічна нестабільність, некваліфікований персонал, протиріччя інтересів, недобросовісна конкуренція, правовий нігілізм, громадська думка, демографічні зміни).

Етап 6. Оцінка результатів і забезпечення якості

Оцінка якості – це діяльність працівників управлінської ланки з визначенням прогресу в реалізації завдань і досягнення мети.

Здійснення необхідної діяльності належним чином за допомогою і підтримкою зі сторони основних суб'єктів діяльності служить гарантією реалізації завдань досягнення мети.

Якість є специфічною категорією, яка важко піддається кількісному вимірюванню. Тому вам необхідні певні якісні стандарти або еталони, орієнтуючись на які ви зможете розмірковувати над тим, наскільки ефективно виконуються ті чи інші завдання, пов'язані з досягненням мети. Еталони подають опис «найкращого варіанту» виконання завдання і включають в себе такі показники як, витрати, одержані блага, своєчасність виконання, наявність і характер побічних ефектів або наслідків.

Виникають практичні проблеми оцінки критеріїв і складових витрат. Наприклад, будівництво автомагістралі крім інших переваг, економить споживачам час. Підрахунок економії складний, оскільки недостатньо порівняти тривалість руху

по старій і новій дорогах. Слід врахувати також збільшення частоти поїздок, можливе звільнення інших видів транспорту, зменшення напруженості руху на інших дорогах, більша безпека, зменшення транспортної втоми для пасажирів.

Є ще одна проблема, яка полягає у великій часовій розбіжності між моментом прийняття рішення і моментом появи наслідків. Іноді потрібні роки щоби досягнути наслідки управлінських рішень. Наприклад: Відомо, що значна частина хвороб виникає від незадовільного санітарного стану населених пунктів. Реалізація проекту з покращання санітарного стану міста (села) дасть свої позитивні наслідки (які можна виявити) лише через декілька років (наприклад, зниження захворюваності населення). Отже, зворотній зв'язок може розпочатися зі значним запізненням, що зменшує гнучкість і результативність адміністративного управління.

Наприклад: У ході перевірки не виявлено жодної ділянки, де б товщина дорожнього покриття гарячою сумішшю була меншою за встановлені 15 см.

- ❖ Показник травм і надзвичайних пригод, безпосередньо пов'язаних із затвердженням дорожнім будівництвом, є нульовим.
- ❖ Економія енергетичних ресурсів у всіх об'єктів, що перевірялись, дорівнює або є більшою від затверджених 12%.

Оцінка результатів – це постійний процес, який ведеться поетапно, а остаточні результати визначаються після завершення роботи.

Процес управління державними установами і організаціями суттєво відрізняється від управління приватними фірмами. Те саме стосується і моделей оцінки. Оскільки державні установи працюють в особливих умовах, звичайні критерії досягнень не дуже підходять. Для цього можна скористатись як комерційними, так і некомерційними показниками:

- ❖ *Адекватність* – показує, чи ваш план дій є достатньо об'ємний і відповідає досягненню мети.
- ❖ *Ефективність* – чи виконаний план дій, чи досягнута в результаті мета і якою мірою.
- ❖ *Продуктивність* – чи можна було б по-іншому використовувати ресурси або залучити інші. Як виглядає вартість плану дій із одержаною вигодою.
- ❖ *Побічні ефекти* – які позитивні і негативні побічні ефекти здійснених вами дій. Які передбачувані побічні ефекти мали місце.

Названі критерії найефективніші, якщо застосовуються до: ресурсів, діяльності, стратегії цілей.

Для оцінки результатів рекомендується використання: експертизи, інтерв'ю, анкетування, спостереження, рейтинги, тести, записи і доповіді огляду, статистичні документи і т.д.

Управлінське рішення в тій або іншій мірі завжди містить пропозиції, які практика може не підтвердити, тому що не існує і не може існувати так званих ідеальних або абсолютних управлінських рішень, а достатньо обумовленими можуть вважатися такі рішення, які не відображають окремих деталей події, але правильно фіксують їх загальну направленість і переважні тенденції, залишаючи свободу дій для безпосередніх виконавців.