

8.4 Проблема діагностики управлінських рішень в умовах війни

Все наше життя пов'язане з певним вибором умов існування в суспільстві, розв'язання великих і маленьких проблем особистого і суспільного характеру, які вимагають прийняття певних рішень. Це може бути місце проживання, освіта і вибір професії, родина і виховання дітей, спорт і відпочинок, дружба і ворожнеча тощо. Все це потребує прийняття рішення, яке матиме як позитивні, так і негативні наслідки, може бути особистими або носити суспільний характер.

Особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організовувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. Від якості прийнятих управлінських рішень залежить доля соціальних інститутів і соціальних організацій.

В умовах війни, що триває на теренах України вже четвертий рік, відповідальність управлінців за прийняті рішення зростає в рази. Війна і мир, патріотизм і ненависть до ворога, чи залишитись під ворожими обстрілами у власній оселі або виїхати подалі від війни, навіть за кордон. Вибір між цими альтернативами є фактичним вибором між життям і смертю.

Проблеми діагностики управлінських рішень знайшла відображення в працях економістів, управлінців, соціологів і психологів. В цьому ряду привертає увагу монографія І. Кривов'язюк, яка розглядає особливість прийняття управлінських рішень щодо функціонування соціально-економічних систем в кризових ситуаціях [239]. Теорія прийняття рішень викладена у підручнику М.Бутко і В. Мащенко [240]. Це стосується й навчальних посібників С. Заїки, І. Гребінник [241,242]. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах соціально-економічних змін висвітлено в статті О. Ковальчук [243]. Подібні проблеми проаналізовано в статтях З. Литвин, О. Назаренко, Т. Безверхнюк [244, 245]. Соціально-економічна діагностика управлінських рішень в системах, що змінюються, висвітлена в статтях В. Лук'янової і О. Кузьміна [246, 247]. Методологічні засади класифікації та етапи прийняття

управлінських рішень досліджені в публікаціях О. Овдюк і Н. Малої [248, 249]. Цікава методика соціальної діагностики психологічних впливів прийняття державних рішень запропонована в публікації О. Воронова [250]. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи розглянута в підручнику Н. Бондаренко [251]. Проте майже відсутні наукові публікації, в яких досліджуються особливості соціальної діагностики управлінських рішень під час війни.

Дана стаття присвячена аналізу ефективності і оптимальності управлінських рішень, що приймаються під час війни, обґрунтуванню механізмів соціально-економічної діагностики таких рішень.

Розпочнемо з визначень. Поняття «управлінське рішення» вживається науковцями і управлінцями-практиками у різному контексті:

Управлінське рішення – це вибір суб'єктом управління способу дій для розв'язання конкретної управлінської проблеми. Його основною метою є спрямування координуючого впливу на об'єкт управління задля досягнення цілей організації [248].

Управлінське рішення також можна розглядати як результат опрацювання альтернативних варіантів із використанням економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, що дозволяє управляючій системі безпосередньо впливати на керовану [251].

Управлінське рішення є результатом цілеспрямованого творчого аналізу проблемної ситуації, вибору найбільш ефективних шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до поставлених цілей управлінської системи.

Воно виступає вихідною і ключовою ланкою в організації діяльності будь-якого керівника. Основне призначення управлінського рішення полягає у здійсненні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей організації [240].

Управлінські рішення є невід'ємним підсумком управлінської діяльності та відіграють ключову роль у системі менеджменту. При цьому найвідповідальнішим моментом є не стільки прийняття будь-якого рішення, а

рішення оптимального для конкретної ситуації, реальної альтернативи. Особливо процес верифікації управлінських рішень потрібний під час політичної кризи і воєнного стану. Зрозуміло, що йдеться не про суб'єктивні бажання і оцінки, а про системний аналіз проблемної ситуації [245]. Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими і мобілізують їх на спільну справу [240].

Теоретичною базою прийняття будь-яких управлінських рішень на рівні територіальної громади є чітка і обґрунтована класифікація управлінських рішень. В науковій літературі немає суттєвих розбіжностей щодо принципів побудови та змісту класифікації управлінських рішень. Зауважимо: абсолютна більшість рішень, що приймаються, можуть належати до різних кваліфікаційних рівнів.

У науковій літературі виділяють такі основні групи класифікації управлінських рішень [248, 249]:

За сферою охоплення: загальні (суцільні) та технічні рішення.

За тривалістю впливу: перспективні та поточні рішення.

За рівнем ухвалення: на інституціональному (вищому) рівні, на управлінському (середньому) рівні, на технічному (нижньому) рівні.

За характером вирішення організаційних завдань: організаційно запрограмовані рішення, стандартні незапрограмовані рішення за умов обмеженого вибору альтернатив, компромісні рішення, врівноважені системою.

За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, рішення на основі суджень, раціональні (науково обґрунтовані) рішення.

За способом прийняття: одноосібні, колегіальні (ухвалені фахівцями) та колективні (ухвалені зборами трудового колективу).

За характером: економічні, технологічні, соціальні, психологічні та адміністративні рішення.

За типом критеріїв швидкості ухвалення: автоматичні рішення, рішення за схемою "питання-відповідь", бліц-рішення, експрес-рішення та лонгіровані

рішення.

За терміном дії: оперативні, тактичні та стратегічні рішення.

За рівнем складності: прості, середньої складності та складні рішення.

За ступенем новизни: інноваційні, стандартні, синергічні та асинергічні рішення.

У цю класифікацію вкладаються більшість управлінських рішень, що приймаються в умовах воєнного стану. Проте є особливості прийняття, розповсюдження, реалізації та соціальної діагностики управлінських рішень в умовах війни.

По-перше, оголошення воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ розповсюджується на всю територію України, а не лише на прифронтову смугу. Йдеться зокрема про Закон України «Про правовий статус воєнного стану в Україні». Згідно документу, Воєнний стан — це спеціальний правовий режим, який запроваджується в Україні або в окремих її регіонах у відповідь на збройну агресію, загрозу нападу чи небезпеку для державної незалежності та територіальної цілісності країни. Він передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і місцевому самоврядуванню необхідних повноважень для відбиття загрози, протидії агресії та гарантування національної безпеки. Воєнний стан також передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян та прав юридичних осіб із чітким визначенням строку таких обмежень [252].

По-друге, неможливо визначити тривалість і руйнівні наслідки воєнних дій. Війна триває вже четвертий рік і поки що немає не лише миру, а навіть перемир'я.

По-третє, особливістю вирішення організаційних питань під час війни є застосування як організаційно запрограмованих стандартних рішень, так і стандартних незапрограмованих рішень при малих альтернативах, а також компромісних рішень врівноважених системою.

По-четверте, в умовах війни набуває великого значення швидкість і оперативність вирішення завдань.

Варто, також зазначити, що в умовах війни підвищуються вимоги до ефективності і релевантності управлінських рішень, що передбачає ретельний аналіз проблемної ситуації, варіантів її розвитку, кваліфікаційного рівня, очікуємих результатів, отримання економічного і соціального ефекту тощо. Релевантність (англ. *relevance*) — міра відповідності отримуваного результату бажаному. Саме це вимагає постійної діагностики реалізації управлінських рішень.

Вікіпедія наводить таке визначення терміну «соціальна ефективність»: Соціальна ефективність означає досягнення соціальних цілей і задоволення потреб суспільства завдяки управлінській діяльності державних органів [253]. В свою чергу, соціальна ефективність визначається в результаті здійснення соціальної діагностики. Соціальна діагностика, за визначенням Енциклопедії сучасної України, — це процес виявлення об'єкта соціального дослідження та збору необхідної інформації про соціальну реальність, яка має бути проаналізована для прогнозування її розвитку або визначення шляхів повної чи часткової трансформації через соціально-інженерні заходи [254].

Основне завдання соціально-економічної діагностики полягає у зборі, обробці й аналізі інформації про стан соціальної сфери країни для контролю за наслідками реалізації соціально-економічної політики держави та для розроблення пропозицій щодо її можливого коригування [255].

Власне сам термін «соціально-економічна діагностика» офіційно став вживатися сто років тому і в перекладі з грецької *diagnostikos* — «здатний розпізнавати». В суспільні науки термін прийшов з медицини.

В кожному регіоні нашої країни управлінське рішення вважається ефективним, якщо його результати відповідають безпосередньо потребам територіальних громад даного регіону. На підставі результатів аналізу, як правило, можна побудувати модель реальної ситуації, а також розробити на цій базі модель нового об'єкта, який належить створити. А це передбачає обов'язкову типологізацію і ідентифікацію ознак і явищ.

На якість управлінського рішення впливає багато факторів. Це, і загальна

соціально-економічна ситуація в країні, і специфічні регіональні відмінності, і особистісні якості осіб, що безпосередньо приймають це рішення. До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

Як свідчать результати досліджень, в залежності від регіону, в якому розміщена досліджувана територіальна громада результати соціально-економічної діагностики суспільно-політичної, соціально-економічної, релігійної ситуації можуть бути різні, а іноді навіть протилежні. Уникнути такої ситуації практично неможливо. Через те, науковцям доводиться або зовсім не давати оцінки, або надати їх по можливості об'єктивного характеру: дихотомія: позитивне й негативне.

Така ситуація спостерігається у сучасній Україні. По-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, влада й опозиція щодо причин російсько-української війни і перспектив миру, ситуації на фронті й в тилу, можливий вступ України до НАТО і Євросоюз тощо. Відповідно по-різному оцінюються рішення Президента і Уряду, проголошені й прийняті в умовах воєнного стану. Соціально-економічна діагностика набуває великого значення для об'єктивного уявлення про реальну ситуацію і побудову достовірної моделі українського суспільства.

Як відомо, структурно соціально-економічна діагностика управлінських рішень передбачає проходження трьох стадій:

1. Детальний аналіз об'єкту (реальної соціальної ситуації) на основі існуючих стандартів і норм.
2. Визначення відхилення елементів соціального об'єкту від нормативного стану.
3. Визначення ступеня взаємодії еталонного та реального стану соціального об'єкта.

Бондаренко обґрунтовує основні принципи здійснення діагностики управлінських рішень (Рис. 1).

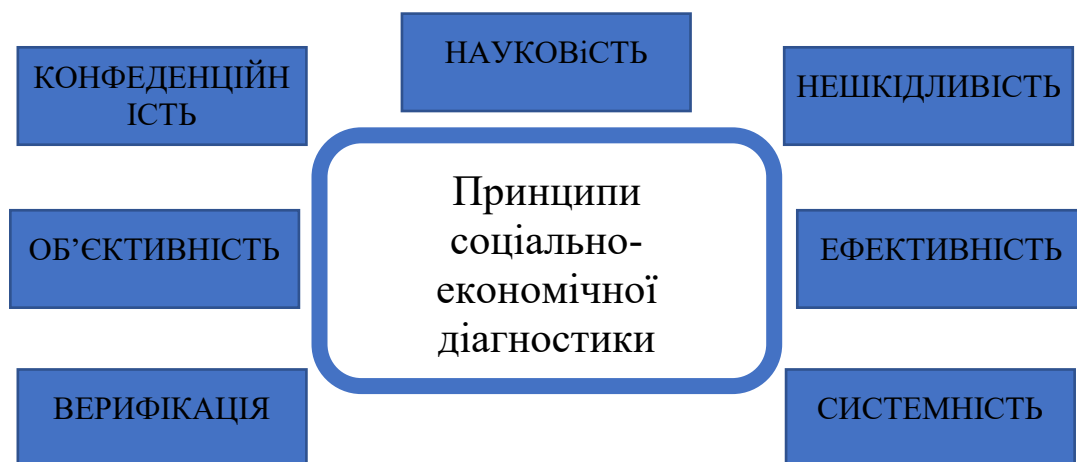


Рисунок 1. Принципи соціально-економічної діагностики

По-перше, конфіденційність; нерозголошення соціально-економічної діагностики без персонального дозволу об'єкту дослідження;

По-друге, результати аналізу мають бути науково обґрунтованими, достовірними та надійними.

По-третє, діагностика не повинна завдавати шкоди людині, а отримані результати не можуть бути використані їй на шкоду.

По-четверте, висновки мають базуватися виключно на об'єктивних даних і бути вільними від особистих упереджень дослідників.

По-п'яте, запропоновані рекомендації повинні бути доречними і мати безпосереднє відношення до конкретної особи.

По-шосте, верифікація соціально-економічної інформації: встановлення її достовірності, можливість перевірки.

По-сьоме, системність: соціально-економічні проблеми є поліказуальними і вимагають постійного аналізу.

На зміст, класифікацію, складність аналізу, добір інструментів, результати соціально-економічної діагностики в значній мірі впливають умови, в яких приймаються управлінські рішення. Особливо це стосується управлінській діяльності в умовах війни. Ми вже звертали увагу на особливості соціально-економічної діагностики в умовах воєнного стану. Загальні правила працюють умовно і залежать від ситуації на фронті, від зовнішніх умов, від підтримки

союзників та інших факторів.

Важливо також хто приймає управлінські рішення, чи має на це право. Зрозуміло, що усі менеджери мають таке право, але на своєму рівні та у своїй сфері суспільства. Характерно, що показником цього є утворення військово-цивільних адміністрацій в усіх регіонах з дуже високими повноваженнями.

До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

В науковій літературі всебічно розглянуто соціологічні методи аналізу управлінських рішень: опитування (анкетування, тестування, інтерв'ю), аналіз документів, спостереження, експерименту, соціометрії та інші. Застосування тих чи інших методів залежить від самої соціальної проблеми і кваліфікації дослідника. Як правило, йдеться про пакет методів. На підставі одержаних результатів соціальної діагностики складається соціальний прогноз (так зване «дерево прогноза», де є головний варіант «стовбур» і можливі варіанти «гілки»). Завершується соціально-економічна діагностика ситуації (об'єкта) складанням планів розвитку проблемного об'єкта.

Хотілось би зосередити увагу й на такій проблемі. За три роки війни помітно зменшилася чисельність і якісний склад як керівників, так і виконавців. За даними ЗМІ, за кордон виїхали 2-3 млн українців, 3-5- млн чоловік стали внутрішньо переселеними особами. Найбільше біженців в Німеччині – 1243 тис. чол., в Польщі – 1050 тис., Чехії – 390 тис, Нідерландів – 122 тис., Ірландії – 113 тис., Норвегії – 80 тис. чол. По закінченню війни більшість з них повернуться в Україну і стануть об'єктами і суб'єктами управлінської діяльності. На наш погляд, ця майбутня проблема вимагає детального наукового осмислення.

Отже, суспільно-економічна ситуація в сучасній Україні є дуже складною: по-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, ситуації на фронті й в тилу. Це потребує постійної діагностики реалізації управлінських рішень на всіх рівнях на основі науково обґрунтованого підходу.