

Теорія та історія державного управління

УДК 351.83

Дегтяр Олег Андрійович

*доктор наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування*

*Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Дегтярь Олег Андреевич

*доктор наук государственного управления, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования*

*Харьковский национальный университет
городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

Diegtiar Oleg

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration*

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ORCID: 0000–0002–2051–3298

Шевченко Вікторія Сергіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування*

*Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Шевченко Виктория Сергеевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Харьковский национальный университет
городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

Shevchenko Viktoriia

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Public Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ
ДО ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ОСНОВНЫХ НАУЧНЫХ
ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
DIRECTIONS OF APPLICATION OF THE MAIN SCIENTIFIC
APPROACHES TO PUBLIC MANAGEMENT DECISION-MAKING**

***Анотація.** У статті досліджено особливості застосування до прийняття державно-управлінських рішень наукових підходів. Будь-яка управлінська діяльність спрямована на досягнення визначеної мети чи необхідного стану об'єкта управління. Здійснити цю діяльність можливо лише за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт у вигляді управлінських рішень та інших управлінських дій. Вид рішення та його зміст залежать від характеру задач, які потребують розв'язання. Задачі управління можна класифікувати на основі їх внутрішніх особливостей та способу розв'язання.*

Як свідчить досвід, будь-яка соціальна система породжує погано і добре структуровані задачі, що стосується і прийняття рішень у системі державного управління. Саме складністю розв'язання таких задач зумовлюється певна ризикованість дій управлінців під час прийняття рішень. Оскільки нова відповідальність стосовно розв'язання таких задач покладається на особу або виконавчий орган управління, а процес виконання рішень та його наслідки значною мірою залежать від індивідуальних якостей особи, причетної до підготовки варіантів рішення, вони завжди є суб'єктивними.

Процес прийняття державно-управлінських рішень має враховувати соціологічний характер проблеми, що досліджується, в основі якої знаходиться поведінкова парадигма, згідно з якою прийняття управлінського рішення – це мотивована, раціональна дія в межах соціальної організації. Вона здатна поєднати дисципліни, що досліджують поведінку та діяльність соціальних систем, і застосувати їх у теорії державного управління.

Нині в Україні, відсутні умови для системної орієнтації державно-управлінських рішень. Одна з перешкод – недостатня ясність співвідношення ситуаційності та системності в державному управлінні, а також нехтування комплексним урахуванням усіх факторів впливу на прийняття державно-управлінських рішень.

Ключові слова: *державне управління, управлінські рішення, державно-управлінські рішення, системний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід, формалізований підхід.*

Аннотація. *В статье исследованы особенности применения до принятия государственно-управленческих решений научных подходов. Любая управленческая деятельность направлена на достижение определенной цели*

или необходимого состояния объекта управления. Осуществить эту деятельность возможно только в условиях целенаправленного влияния субъекта управления на объект в виде управленческих решений и других управленческих действий. Вид решения и его содержание зависят от характера задач, требующих решения. Задачи управления можно классифицировать на основе их внутренних особенностей и способа разрешения.

Как показывает опыт, любая социальная система порождает плохо и хорошо структурированные задачи, что касается и принятия решений в системе государственного управления. Именно сложностью решения таких задач предопределяется определенная рискованность действий управленцев при принятии решений. Поскольку новая ответственность в отношении решения таких задач возлагается на лицо или исполнительный орган управления, а процесс выполнения решений и его последствия в значительной степени зависят от индивидуальных качеств лица, причастного к подготовке вариантов решения, они всегда являются субъективными.

Процесс принятия государственно-управленческих решений должно учитывать социологический характер проблемы, что исследуется, в основе которой находится поведенческая парадигма, согласно которой принятие управленческого решения – это мотивированная, рациональное действие в рамках социальной организации. Она способна объединить дисциплины, исследующие поведение и деятельность социальных систем, и применить их в теории государственного управления.

Сегодня в Украине отсутствуют условия для системной ориентации государственно-управленческих решений. Одно из препятствий – недостаточная ясность соотношения ситуационности и системности в

государственном управлении, а также пренебрежение комплексным учетом всех факторов влияния на принятие государственно-управленческих решений.

Ключевые слова: государственное управление, управленческие решения, государственно-управленческие решения, системный подход, ситуационный подход, процессный подход, формализованный подход.

Summary. The article investigates the features of the application of scientific approaches before the adoption of state-management decisions. Any management activity is aimed at achieving a certain goal or the necessary state of the object of management. It is possible to carry out this activity only in the conditions of purposeful influence of the subject of management on object in the form of administrative decisions and other administrative actions. The type of solution and its content depend on the nature of the tasks to be solved. Management tasks can be classified based on their internal characteristics and the way they are resolved.

As experience shows, any social system generates poorly and well-structured tasks, as well as decision-making in the system of public administration. It is the complexity of solving such problems that determines the certain riskiness of managers' actions when making decisions. Since the new responsibility for such tasks rests with the person or Executive body of the office, and the process of implementation and its consequences depend largely on the individual qualities of the person involved in the preparation of the solutions, they are always subjective.

The process of making public-management decisions should take into account the sociological nature of the problem that is being investigated, which is based on the behavioral paradigm, according to which the management decision – making is a motivated, rational action within a social organization. It is able to combine disciplines that study the behavior and activities of social systems, and apply them to the theory of public administration.

Today in Ukraine there are no conditions for system orientation of state-administrative decisions. One of the obstacles is the lack of clarity of the relationship between situational and systemic in public administration, as well as the neglect of comprehensive consideration of all factors influencing the adoption of public management decisions.

Key words: *public administration, management decisions, public management decisions, system approach, situational approach, process approach, formalized approach.*

Постановка проблеми. Враховуючи дуже широкий спектр та багатоплановість державно-управлінських рішень та їхніх функцій, доцільно використовувати міждисциплінарний підхід до дослідження процесу їхніх прийняття та реалізації. Він зумовлюється, перш за все, складністю та багатоплановістю проблеми, що вивчається, її залежністю від суб'єкта (особи, яка приймає рішення) та об'єкта (соціальної структури управління), які, у свою чергу, є складними системами. Тому потрібно максимально враховувати зв'язки всіх аспектів людської поведінки, умови навколишнього середовища, які й забезпечують оптимізацію взаємодії наук.

Проблема прийняття державно-управлінських рішень належить до класу задач, які не вирішуються в межах монодисциплін, а вимагають використання комплексу наук: соціології, математики, психології, інформатики, філософії, теорії державного управління, менеджменту, економіки. Однак на шляху такого синтезу зустрічається чимало труднощів, передусім методологічного плану, які необхідно подолати. Перша з них полягає в тому, що всі перелічені науки багаті на власну термінологію, систему категорій. Наприклад, загальний для них термін "прийняття рішення" або категорія "соціальне" по-різному

трактуються кожною з них. Тому найпершим завданням має бути порівняльний аналіз категорій, що застосовуються в різних галузях знань у розгляді процесу прийняття рішення. Друга проблема – це визначення базової наукової дисципліни. У нашому дослідженні така роль відводиться теорії державного управління.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Проблема прийняття управлінського рішення завжди знаходилася в центрі уваги представників різних галузей знань. Їх можна згрупувати за змістовною науковою спрямованістю: психологічною, управлінською, соціологічною, філософською, інформаційно-кібернетичною та ін. У цьому контексті слід відзначити відомі роботи В.Д. Бакуменко [1], Б. Гурне [2], А.О. Дегтяря [4], В.Ю. Степанова [4], С.В. Тарабан [4], М.С. Орліва [6], В.В. Цветкова [9] та інших дослідників, які розглядають проблему з позиції теорії управління та з урахуванням її психологічних аспектів. У працях відомих західних авторів М. Альберта [5], Б. Гурне [3], М. Мескона [5], Г. Райта [6], Г. Саймона [8], і Ф. Хедоурі [5] вона розглядається з точки зору теорії менеджменту. Однак, незважаючи на численні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються особливості застосування до прийняття державно-управлінських рішень таких наукових підходів, як процесного, формалізованого, системного та ситуаційного.

Формулювання цілей (мети) статті. Ціллю даної статті є узагальнення особливостей застосування до прийняття державно-управлінських рішень наукових підходів, та надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд підходів різних наук, у надрах яких зародилась теорія прийняття рішення, до предмета дослідження уможливорює визначення специфічних рис монодисциплінарного

погляду, що є характерними для предмета кожної з дисциплін.

Аналіз дисциплін передбачає виявлення їх методологічної ролі у дослідженні прийняття рішення. Ці дисципліни можна об'єднати за принципом:

- а) загальні методологічні теорії (філософія, загальна теорія систем, теорія організації, кібернетика);
- б) спеціальні методологічні теорії (теорія прийняття рішення, теорія дослідження операцій, теорія активних систем, теорія ігор, теорія соціальної дії та ін.).

У загальній теорії управління процесу прийняття рішень відводиться досить важливе місце. Від того, наскільки правильними будуть рішення, значною мірою залежить успішне функціонування організації, ефективність її діяльності. У зв'язку з цим у 70-х рр. XX ст. сформувалося декілька напрямків розвитку теорії прийняття рішень.

Одним із них є використання математичних методів, тобто спроба математичної формалізації, що передбачає побудову відповідної математичної моделі, яка формально подає проблемну ситуацію.

Однак під час практичного використання вже розроблених математичних методів прийняття управлінських рішень виникають серйозні ускладнення, що обмежують застосування. Вони пов'язані, перш за все, зі складними системами, які включають соціально-психологічний фактор [1, С. 30]. Також важко було застосовувати математичні методи, розв'язуючи задачі в "умовах ризику", коли необхідно враховувати ймовірність випадкових подій, вирішуючи оперативні завдання негайно або в дуже стислі строки, оскільки затримка часто може призводити до значно більших витрат, ніж у разі прийняття не зовсім оптимального рішення.

Попри всі труднощі, використання математичних, кібернетичних методів у поєднанні з електронно-обчислювальною технікою значно полегшує роботу керівників. Постановку задач, вибір критеріїв ефективності та остаточного варіанта рішення завжди здійснює керівник на основі особистих логічних роздумів та інтуїції, з урахуванням конкретних обставин, зовнішніх умов, мотивів поведінки, цілей, цінностей та норм організації. Саме це відрізняє рішення, яке приймає людина, від його варіантів, пропонованих машиною.

На підставі зазначеного можна виділити третій, найбільш плідний напрямок розвитку математично-кібернетичного підходу до процесу прийняття рішення, пов'язаний з використанням евристичних методів, що застосовуються людиною у процесі творчого мислення. За їхньої допомоги свого часу передбачалося моделювання поведінки людини в управлінських процесах. Але у зв'язку з винятковою складністю людської поведінки цю проблему поки що не вирішено.

Дослідження операцій поклало початок розробці підходу, який, на наш погляд, забезпечує найбільш ефективне вирішення організаційно-управлінських завдань. Процедуру цього підходу можна розподілити на етапи: постановка проблеми, побудова математичної моделі системи, що вивчається, пошук варіантів рішення за допомогою моделі, перевірка моделі й отриманого за її допомогою варіанта рішення, побудова процедури побудови рішення, здійснення рішення.

Відомо два методи отримання оптимальних рішень за допомогою моделі: аналітичний і чисельний. Аналітичні процедури зводяться до використання математичної дедукції, що потребує використання різних розділів математики (математичного аналізу та матричної алгебри).

Аналітичні рішення набувають абстрактного вигляду, тобто підставлення чисел замість символів у більшості випадків робиться після отримання рішення. Чисельні процедури складаються з добору значень для змінних моделі, якими керують, порівняння чи отримання даних і вибору значень, що дають найбільш вигідний варіант рішення [3, с. 36].

У наш час ажіотаж навколо проблем застосування електронно-обчислювальної техніки в управлінні припинився, і більшість фахівців у галузі державного управління сходяться на думці, що машина потенційно здатна допомогти системі управління стати більш оснащеною в науковому плані, особливо за умови використання значної кількості нової програмної продукції (експертні системи типу Expert Choice, Rational Rose), що пропонується спеціалізованими фірмами. Але й досі управління потребує людської свідомості, його, хоча б частково, необхідно розглядати, як мистецтво.

У посібнику М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту" управління розглядається з точки зору процесного підходу, який полягає в поєднанні істотних видів управлінської діяльності з певною кількістю категорій (наведений в цій праці категоріальний апарат використовується і в державному управлінні) [5, с. 28]. При цьому через процес управління виконуються функції планування, організації, мотивації, контролю.

Зазначені чотири первісні функції управління об'єднуються процесами комунікації та прийняття рішень. Саме таке місце відводиться прийняттю рішень у цій концепції.

Попри важливість даного процесу, теорія менеджменту ще не опрацювала специфічної, притаманної тільки їй теорії прийняття рішень. Вона лише об'єднала і використала різні підходи до цієї проблеми, більшість із яких

було розглянуто пізніше, а також синтезувала знання з теорії прийняття рішень на засадах принципу практичного застосування тих чи інших методів.

Специфіка даного підходу полягає в тому, що менеджер повинен вміти “оцінювати” ситуацію, і така оцінка значною мірою залежить від його досвіду, інтуїції, передбачливості. Як свідчить багаторічний закордонний досвід, менеджери приймають кращі рішення, якщо їх навчити упорядкованому процесу мислення. Наприклад, у Гарвардській вищій школі менеджменту майбутніх менеджерів знайомлять із великою кількістю управлінських ситуацій. Шляхом вирішення багатьох проблем, той, хто навчається, набуває важливих навичок прийняття рішень у такій послідовності: виявлення проблеми – визначення альтернативи – вибір найкращої з альтернатив [7, с. 51].

Але менеджерам, що навчаються, значно легше набути необхідних навичок, якщо спочатку їх ознайомити з методологією прийняття рішень, навчити розгляду не лише методів, що найчастіше використовуються (математичних, кібернетичних, психологічних), але й якісному розумінню логічно обґрунтованої методологічної системи даної теорії. Це повинно тренувати їхню здатність швидко реагувати на певне становище та формувати вміння ситуаційного використання набутих навичок, оскільки розрізнене уявлення про різні методи прийняття рішень без узагальненої методологічної картини не дозволяє обрати найкращий із них. Не можна розраховувати, що здатний до методологічного аналізу і синтезу менеджер самостійно створить власну систему управлінських дій. Щоб прийняти раціональне державно-управлінське рішення, необхідно проаналізувати десятки змінних.

У міждисциплінарних працях фахівців із державного управління соціологів, філософів, соціальних психологів з теорії прийняття рішень, теорії

управління на перший план висувається задача формалізації процесу управління в цілому, визначення послідовного ряду процедур, які забезпечують його оптимальність [9, с. 31].

Найбільш повна характеристика формалізованого підходу до прийняття управлінських рішень міститься в ідеї так званого “управлінського циклу”. Як зазначає В. Бакуменко, вона ґрунтується, перш за все, на тому, що будь-яка управлінська діяльність передбачає реалізацію послідовного ряду процедур, починаючи з визначення мети і завершуючи виконанням задач, породжених цією метою [2, с. 34]. На основі інформації про вирішення цих задач постає нова мета, що визначається як циклічність.

Згідно з А. Дегтярем, цикл управління включає чотири етапи: прийняття рішення, впровадження, оцінку, рекомендацію про зміни [4, с. 39]. Однак в його моделі не виділяється найскладніший етап в управлінні – визначення проблеми.

Етапи процесу опрацювання прийняття державно-управлінських рішень зводяться в певні блоки, які не можна розглядати ізольовано один від одного, оскільки для прийняття державно-управлінських рішень необхідно використовувати системний підхід.

У разі, якщо мету не досягнуто, необхідно встановити, з яких основних причин, якою мірою вона залежала від виконавців, а якою – від правильності та обґрунтованості самого рішення.

Нині в Україні, відсутні умови для системної орієнтації державно-управлінських рішень. Одна з перешкод – недостатня ясність співвідношення ситуаційності та системності в державному управлінні, а також нехтування комплексним урахуванням усіх факторів впливу на прийняття державно-управлінських рішень. Під ситуацією в теорії та практиці менеджменту

розуміється сукупність обставин та умов, що спонукають менеджера приймати рішення та виконувати певні управлінські дії.

Поняття “система” означає об’єднання елементів в єдине ціле. У цьому розумінні системою може бути будь-яка справа, за яку менеджер вважає себе відповідальним: бізнес, організація, проект, традиція, місія тощо.

Ситуація та система – це реалії в полі діяльності і творчості особи, яка приймає управлінські рішення. З цього погляду ситуація та система – найважливіші категорії, які існують навіть тоді, коли не використовуються в уявному акті з підготовки рішень. Як поняття вони допомагають не лише створювати образ ситуації, що склалася та потребує розв’язання, але й ефективно її моделювати. М. Орлів стверджував, що у певній площині дослідження ситуація і система виступають як свого роду полюси, між якими рухається думка менеджера [6, с. 27]. З цієї точки зору і саму історію менеджменту можна розглядати як рух між цими полюсами.

Залежно від досвіду й таланту управлінець може розширювати просторові та часові рамки ситуації, стихійно обмірковувати об’єкт управління більш-менш системно. Але до ХХ ст. в управлінні, а значить, і в прийнятті державно-управлінських рішень переважав ситуаційний підхід, тобто управління розглядалося як продиктоване конкретними обставинами. Принципом, що визначав його, є адекватність управлінського рішення конкретній ситуації. Адекватним у даній ситуації вважається рішення, що є найкращим з точки зору зміни ситуації безпосередньо після надання їй відповідного управлінського впливу.

Кожен з елементів системи повинен бути найкращим сам по собі, незалежно від стану окремих елементів і системи в цілому. Ситуаційний підхід до прийняття державно-управлінських рішень – це орієнтація на найближчий

позитивний результат, який на побутовому рівні розуміється як пошук найкращого рішення за ситуації, що виникає.

У державному управлінні використання ситуаційного підходу може призвести до значних небажаних наслідків, оскільки найкращий у даний час варіант рішення може виявитися зовсім не таким.

Намагання відреагувати на кожну зміну ситуації адекватно приводить до застосування принципово нових рішень. Якщо такий підхід використовувати у процесі прийняття державно-управлінських рішень, то держава фактично опиниться у фарватері подій і не буде володіти ситуаціями. Тобто про стабільну державну політику в цьому випадку не можна говорити.

Управління за обставинами на державному рівні можливе в умовах екстраординарних ситуацій, що швидко і непередбачувано змінюються. Наприклад, працівникам оперативно-рятувальних служб часто доводиться приймати рішення в умовах конкретних ситуацій.

Під час опрацювання стратегії та політики держави управлінські структури повинні використовувати системний підхід, який передбачає, що кожен з елементів системи повинен бути оптимальним, а не найкращим, як за ситуативного підходу.

Різні школи наукового управління освоювали різні аспекти, компоненти й елементи об'єкта управління як системи за допомогою кількісних методів, розробляли відповідні економіко-математичні та логічні моделі. Ці розробки втілилися в наукову дисципліну, спрямовану на ефективний розподіл ресурсів за системою цілей, – дослідження операцій. Пізніше сформувалася ще одна управлінська за суттю, але технічна за змістом дисципліна – системотехніка, яка вивчає процес прийняття рішень за умов функціонування складних технічних систем. У системотехніці будь-який з елементів системи, у тому

числі й людина, повністю є підвладним цілому. Основний принцип системотехніки – оптимізація елементів відносно всієї системи, що означає вибір елементу таким чином, щоб він у взаємозв'язку з іншими елементами, найбільшою мірою сприяв досягненню цілей системи в цілому. Досягаючи такої оптимізації, слід уникати стану, коли кожен з елементів системи є найкращим сам по собі, поза взаємодією з іншими елементами.

У більшості випадків об'єктом, суб'єктом і головним ресурсом управління, в тому числі під час прийняття державно-управлінських рішень, є людина, а цього не враховує системний аналіз та системотехніка. Тому при опрацюванні найважливіших державно-управлінських рішень (наприклад, стратегія соціально-економічного розвитку регіону), що визначають політику держави, використання системного підходу з людиною в центрі досліджуваної системи є необхідною умовою забезпечення ефективного державного управління. Системний підхід, базується на визнанні об'єктивної діалектики матеріальної сфери та взаємозалежності подій і передбачає врахування всіх суттєвих факторів, їхніх взаємозв'язків та інтеграції частин в єдине ціле [8, с. 64].

Теорія системного підходу вирізняє клас настільки складних систем, що їх важко точно та детально описати. Вони також поділяються на детерміновані та ймовірнісні, а останні є об'єктом досліджень кібернетики. З цих теоретичних позицій систему державного управління з її різноманітними та численними зв'язками, великою кількістю вхідних елементів, ймовірнісним характером реакції більшості населення на деякі державно-управлінські рішення доцільно віднести до класу досить складних ймовірнісних систем з людиною в центрі, тобто до складної соціально-економічної системи.

Системний підхід в управлінні такими системами – це сукупність

принципів діяльності керівників та персоналу з метою забезпечення ефективності системи. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень у складній соціально-економічній системі передбачає такі принципи:

- цілісність – системі державного управління притаманні риси, що не є властивими жодному з її елементів;
- охоплення сукупності різновидів людської діяльності – діяльність людини є головним фактором управління системою;
- тіснота зв'язків у системі – подолання суперечностей між елементами системи з метою вирішення проблеми;
- генетична визначеність – урахування походження та природи проблеми, аналіз її витоків та наслідків;
- просторово-часове існування – існування елементів (внутрішніх і зовнішніх) у певних просторово-часових відносинах;
- історичність – визначення особливостей сучасного стану існування системи як поєднання минулого і майбутнього, циклічність існування та розвитку системи, передбачення піднесення і спадів, готовність до кризових ситуацій та ризикованих рішень;
- умовність кордонів – управління не тільки внутрішніми, а й зовнішніми процесами функціонування системи, що зумовлює розширення її меж без порушення цілісності;
- розподіл процесів на творчі та руйнівні – функціонування системи потребує взаємодії системотворчих та системоруйнівних процесів, оскільки без них неможливий розвиток цілісності;
- співвідносність елементів – забезпечення певного для кожної із систем їхнього співвідношення у чітко визначених межах;

- комунікативність – ефективне виконання державно-управлінського рішення є можливим лише завдяки комунікації між людьми у процесі їхньої спільної діяльності.

Процес прийняття державно-управлінського рішення з використанням системного та ситуаційного підходів передбачає визначення для кожного з варіантів політики своїх цілей, оцінку можливих наслідків. Для цього можна використовувати імітаційне моделювання. На основі аналізу альтернативних варіантів політики та можливих їх наслідків вибирається одна з альтернатив із варіантами досягнення визначеної мети. Для вибраного варіанта визначається сукупність особистих цілей і завдань, виходячи з яких приймається відповідне державно-управлінське рішення.

Ефективність управлінських рішень визначається структурою управління і значною мірою залежить від урахування в сукупності цілей об'єкта управління, його особливостей, а також можливостей доведення цих рішень через систему комунікацій.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що основними факторами впливу на прийняття державно-управлінського рішення є врахування цілей об'єкта управління, якість системи комунікацій, що доводить рішення до об'єкта управління, ефективність та результативність здійснення управлінських функцій: прогнозування, аналізу, організації, мотивації й контролю за виконанням рішення відповідно до всіх наведених вище принципів системного та ситуаційного підходів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Процес державного управління складними соціально-економічними системами, включаючи прийняття рішень, пов'язаний із необхідністю перероблення величезних обсягів різнопланової інформації. Обмежені можливості людини щодо

сприйняття й засвоєння інформації призводять до вибору неоптимальних рішень. Тому і потрібний науковий підхід, який в широкому розумінні передбачає використання теорії державного управління, сукупності відповідних рекомендацій, комплексне застосування усіх засобів забезпечення прийняття та реалізації рішень, логічного мислення та інтуїції людини, математичних методів та обчислювальної техніки. Науковий підхід дозволяє керівникові об'єктивно оцінювати проблемну ситуацію, якнайповніше враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати й аналізувати варіанти рішень, вибирати з них оптимальний та прогнозувати можливі наслідки.

Література

1. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування / В. Ю. Бабаєв // Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 29-37.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики: монограф. / В.Д. Бакуменко. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; [пер. з фр. В. Шовкуна]. К. : Основи, 1993. 165 с.
4. Дегтяр А.О. Управлінські рішення в органах державної влади: монограф. / А.О. Дегтяр, В.Ю. Степанов, С.В. Тарабан; За заг. ред. А.О. Дегтяра. Х.: "С.А.М.", 2010. 276 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.] М. : Дело, 2001. 799 с.
6. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. К. : НАДУ, 2013. 40 с.

7. Райт Г. Державне управління / Г. Райт: [пер. з англ.]. К.: Основи, 1994. 191 с.
8. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон; [пер. с англ. вид]. К. : АтрЕК, 2006. 392 с.
9. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В.В. Цветков. Х. : Право, 1996. 164 с.

References

1. Babaiev, V. Yu. (2011), Obgruntuvannia pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen na osnovi prohnozuvannia [Rationale for making public administration decisions based on forecasting]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. Actual problems of public administration, 1, 29-37.
2. Bakumenko, V.D. (2000), Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii metodolohii, praktyky [Formation of state-administrative decisions: problems of methodology theory, practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU, [in Ukrainian].
3. Hurne, B. (1993), Derzhavne upravlinnia [Public administration]. Kyiv: Osnovy, [in Ukrainian].
4. Diehtiar, A.O., Stepanov, V.Iu., Taraban, S.V. (2010), Upravlinski rishennia v orhanakh derzhavnoi vlady [Governance decisions in public authorities]. Kharkiv:"S.A.M.", [in Ukrainian].
5. Meskon, M., Albert, M., Khedoury, F. (2001), Osnovy menedzhmenta, [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, [in Russian].
6. Orliv, M. S. (2013), Pidhotovka i pryiniattia upravlinskykh rishen [Preparation and management decision-making]. Kyiv: NADU, [in Ukrainian].

7. Rait, H. (1994), Derzhavne upravlinnia [Public Administration]. Kyiv: Osnovy, [in Ukrainian].
8. Saimon, H. (2006), Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiiakh, shcho vykonuiut administrativni funktsii [Administrative Behavior: Investigating Decision Making Processes in Organizations Performing Administrative Functions] / Kyiv: AtrEK, [in Ukrainian].
9. Tsvietkov, V.V. (1996), Derzhavne upravlinnia: osnovni faktory efektyvnosti (polityko-pravovyi aspekt) [Public administration: main factors of efficiency (political and legal aspect)] Kharkiv: Pravo, [in Ukrainian].