

Дослідження, розробки, проекти з  
питань публічного управління та адміністрування

УДК 351.86

**Лашук Ярослав Миколайович**

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Національної академії державного управління при Президентові України*

**Лашук Ярослав Николаевич**

*аспирант кафедры публичного управления и публичной службы  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Lashchuk Iaroslav**

*Graduate Student of the Department of Public Administration and Public Service  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА  
РИЗИКІВ  
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКОВ  
MODERN APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION  
DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK**

*Анотація.* Актуальність дослідження полягає в одержанні і обґрунтуванні розробки комплексу сучасних теоретико-методичних підходів та рекомендацій щодо їх розвитку в системі державного управління. Державно-управлінські рішення приймаються відповідними органами державної влади в межах законодавчо визначеної компетенції. Їх високу актуальність зумовлює прагнення підвищення ефективності і значущість питання осмислення прийняття і формування таких рішень.

Саме це створює можливості оцінки їх стану та розвитку методом використання і накопичення знань і даних, які застосовуються в інформаційних технологіях і визначають якість державно-управлінських рішень. Достатня кількість достовірної та оперативної інформації дає змогу отримати прогностичні модельні оцінки в умовах невизначеності та ризиків. Ланцюгова модель механізму реалізації державного управління сприяє розумінню ролі і місця державних рішень. Державно-управлінські рішення мають великий вплив і значення в управлінській діяльності. Основною передумовою для забезпечення раціональних організаційних структур і регулювання правильної кадрової політики є прийняття ефективного рішення, особливо в умовах невизначеності та ризику. Мета дослідження – опрацювати сучасні підходи до прийняття державно-управлінських рішень в різних умовах. Щоб управляти соціальними процесами в умовах невизначеності та ризику необхідні соціальні норми, яких дотримуються об'єкти і суб'єкти соціального управління. Їх необхідність є найважливішим видом управління в процесі прийняття рішень. Соціально-управлінські норми закладено в основу кожного державного рішення, прийняття якого здатне урегулювати питання певної проблеми. Практична значимість полягає у врахуванні сучасних підходів до прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, забезпечуючи їх якість, рівень відповідності характеру вирішуваних завдань і розвитку соціальних систем.

**Ключові слова:** посадовий менеджмент, нормативно-правові акти, органи державної влади, новітні методи, кризові ситуації.

**Анотація.** Актуальность исследования заключается в получении и обосновании разработки комплекса современных теоретико-методических подходов и рекомендаций по их развитию в системе государственного управления. Высокую актуальность государственно-

управленческих решений вызывает стремление к повышению эффективности и значимость вопроса осмысления принятия и формирования таких решений. Именно это создает возможности оценки их состояния и развития путем использования и накопления знаний и данных. Достаточное количество достоверной и оперативной информации позволяет получить прогнозные модельные оценки в условиях неопределенности и рисков. Цепная модель механизма реализации государственного управления способствует пониманию роли и места государственных решений. Государственно-управленческие решения имеют большое влияние и значение в управленческой деятельности. Основной предпосылкой для обеспечения рациональных организационных структур и регулирования правильной кадровой политики является принятие эффективного решения, особенно в условиях неопределенности и риска. Цель исследования – разработать современные подходы к принятию государственно-управленческих решений в различных условиях. Чтобы управлять социальными процессами в условиях неопределенности и риска необходимы социальные нормы, которых придерживаются объекты и субъекты социального управления. Их необходимость является важнейшим видом управления в процессе принятия решений. Социально-управленческие нормы заложены в основу каждого государственного решения, принятие которого способно урегулировать вопрос определенной проблемы. Практическая значимость заключается в учете современных подходов к принятию государственно-управленческих решений в условиях неопределенности и риска, обеспечивая их качество, уровень соответствия характера решаемых задач и развития социальных систем.

**Ключевые слова:** должностной менеджмент, нормативно-правовые акты, органы государственной власти, новейшие методы, кризисные ситуации.

**Summary.** *The relevance of the study lies in obtaining and substantiating the development of a set of modern theoretical and methodological approaches and recommendations for their development in the system of public administration. Public administration decisions are adopted by the relevant public authorities within the legally defined competence. Their high relevance is conditioned by the desire to increase the efficiency and significance of the issue of understanding the adoption and development of such decisions. Sufficient reliable and up-to-date information makes it possible to obtain predictive model estimates in conditions of uncertainty and risk. The chain model of the mechanism of realisation of public administration promotes understanding of a role and a place of the state decisions. Public administration decisions have a great influence and importance in management. The main prerequisite for ensuring rational organisational structures and regulating the right personnel policy is to make an effective decision, especially in conditions of uncertainty and risk. The purpose of the study is to develop modern approaches to public administration decisions in different conditions. To manage social processes in conditions of uncertainty and risk, social norms are required, which are observed by objects and subjects of social management. Their need is the most important type of management in the decision-making process. Social and administrative norms are the basis of every state decision, the adoption of which is capable of resolving a particular problem. The practical significance lies in taking into account modern approaches to public administration decisions in conditions of uncertainty and risk, ensuring their quality, the level of compliance with the nature of the tasks and the development of social systems.*

**Key words:** *job management; regulations; public authorities; the latest methods; crisis situations.*

**Постановка проблеми.** *Необхідність в державно-управлінських рішеннях пов'язана з виникненням проблемної ситуації у окремії сфері,*

галузі або суспільстві в цілому. Найбільшими проявами розбіжностей між цілями та станом держави виступають проблеми розвитку та кризи. В залежності від масштабу, вони можуть мати характер міждержавних, національних, територіальних та регіональних, а від напрямів державно-управлінських рішень – внутрішніми або зовнішніми [1-3].

Політична нестабільність і недостатнє ресурсне забезпечення є основними причинами невдалих державно-управлінських рішень. Серед основних завдань даних стратегій і концепцій затверджено розроблення нових схем та механізмів для підвищення ефективності прийняття рішень і удосконалення процедур управлінської діяльності на вищому, територіальному та місцевому рівнях. Постає питання удосконалення вже існуючих підходів, принципів і методів та розроблення нових способів підготовки й прийняття державно-управлінських рішень з урахуванням стратегічного характеру [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження складають праці таких фахівців у галузі державного управління, як Н. А. Khan [1], С. Marrison [3], В. Dylander [4], В. Ю. Теліна [6], Н. А. Simon [7], J. Boston [8], W. J. M. Kickert [9], S. Nix [10].

**Мета дослідження** – опрацювати сучасні підходи до прийняття державно-управлінських рішень в різних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Процес прийняття цих рішень супроводжується недостатньою інформацією стосовно проблемної ситуації та характеризується станом невизначеності суспільно-політичного середовища, особливо в умовах трансформації економічної діяльності [5]. Процес прийняття державно-управлінських рішень у системі державного регулювання складається з таких етапів: формулювання проблеми, визначення оптимального рішення та рівня його ефективності, контроль впровадженого рішення [6; 7]. В умовах ризику прийняття державно-управлінських рішень пов'язане з успіхом або імовірністю помилки в

умовах вибору кількох альтернатив. Оптимальність рішення залежить від успіху вирішення протиріччя. До інформаційних властивостей проблемної ситуації відносять конфлікт, ризик та невизначеність, які є психологічними детермінантами рішення в залежності від його характеру та обсягу [8; 9].

Для державно-управлінських рішень характерні декілька пов'язаних між собою цілей. Основними можна вважати розвиток держави і суспільства, задоволення суспільних потреб. Система правил для розробки і прийняття рішень виступає міцною гарантією для державних органів в сучасних управлінських процесах. Відповідно до цього, цей феномен розглядається як процес, закріплений правовими процедурами та технологічними методиками [10]. Для того, щоб обрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблеми, необхідно ухвалити і підготувати ряд відповідних установок на базі принципів, узгоджених з об'єктивними закономірностями. На судженні та раціональності ґрунтується механізм прийняття рішень [11; 12].

Державно-управлінські рішення поділяються на адміністративні та політичні. Адміністративні рішення спрямовані на забезпечення умов для підготовки та реалізації рішень політичного характеру. Політичні, в свою чергу, приймаються вищими органами державної влади по найбільш значущим суспільним проблемам. Так, держава вирішує проблеми як інститут, який утворює організацію громадського порядку на певній території, використовуючи владні інструменти а також методи стратегічного та соціального впливу на об'єкти управління [13].

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснити оцінку альтернативних варіантів і віднайти в інтерактивному режимі найбільш узгоджений з розумінням сутності проблеми шлях до її розв'язання через правильну структурування прийняття рішень. На сучасному етапі відсутні універсальні підходи, які можуть передбачити наслідки прийняття державно-управлінських рішень. Але, існують ті, що допомагають



побудувати орієнтовний план, який характеризується наділений набором якісних та кількісних показників. Побудова таких планів забезпечується за допомогою підходу сценарного аналізу, який є комплексом евристичних, організаційних, програмних і логічних методів, котрі застосовуються в певній послідовності [13].

Метод нечітких множин пропонує для прийняття рішень можливість застосування експертних знань про певну область питання без формалізації її у вигляді традиційної моделі. З його допомогою можливо вирішити суперечливі питання з узгодження прийняття рішення та створити логічну систему регуляторів. Цей процес дає змогу спрогнозувати поведінку, сформуванню альтернативу та підготувати формальний опис нечітких правил для прийняття державно-управлінських рішень.

Розглядаючи підходи прийняття рішень, слід виділити ситуаційний підхід, який можна вважати найперспективнішим у сучасному державному управлінні. Він дає змогу виявити головні впливи і тенденції динаміки розвитку ситуації [14]. Головна роль належить визначенню змінних факторів, які суттєво впливають на розвиток ситуації. Основними змінними при цьому державно-управлінських рішень виступають структура, завдання, державні органи та технології.

Сучасні підходи до прийняття державно-управлінських рішень – це загальні установки, які визначають спосіб вибору формування мети. Виділяється три основних підходи до формування мети. У першому випадку мета виступає чітко поданою формою результату, що має бути досягнута в майбутньому, у другому – мета формується завдяки переліку характеристик і властивостей, які повинен мати кінцевий результат, у третьому – передбачається формування мети за допомогою зовнішніх вимог, задовольняючи цим майбутній результат. Серед сучасних і відомих

принципів державно-управлінських рішень виділяють такі: універсальності, законності, оптимізації управління та демократизму [15].

Застосування підходу постановки та розв'язання задач державного управління сприяє забезпеченню якості державно-управлінських рішень, що базуються на системному підході і комплексному використанні сучасних методів оптимального управління, прогресивних технологій та прогнозування. Система підтримки прийняття рішень на основі запропонованих прогнозів і моделей передбачає оцінювання якості ще на етапі прийняття, виконавши коригування в разі потреби. Оцінка ґрунтується на критеріях, які мають зручні числові значення, що мінімізують відхилення значень показників та витрати часу на реалізацію рішень.

Саме тому для оцінки якості державно-управлінського рішення можливе використання чисельних аналітичних критеріїв, які ґрунтуються на зваженому керуванні об'єктом державного управління. Головна перевага таких критеріїв – це можливість оцінити рішення на певному визначеному часом інтервалі. Показниками також можуть виступати значення змінних, на які накладено обмеження. Дотримання введеного обмеження представляє собою числовий показник, значення якого вказує на досягнення поставленої цілі державного управління. В умовах ризику державно-управлінські рішення керуються об'єктами державного управління. Вони виконують роль керуючого впливу на керований об'єкт і визначає подальші дії для приведення об'єкта державного управління до очікуваного стану [16].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, процес прийняття таких рішень у державі являється комплексним, багаторівневим явищем та уособлює постійну взаємодію детермінант різних рівнів. Спрямованість державно-управлінських рішень на вирішення значущих завдань державотворення



багатьма сучасними підходами зумовлює фактор створення обґрунтованого наукою аналітично-інформаційного забезпечення процесу. Зазначені особливості виступають основними шляхами підвищення якості прийняття рішень в певних умовах та становлять основу державного управління. Запропоновані алгоритми підготовки та реалізації державно-управлінських рішень виявляються у багатоваріантності досягнення цілей та мають узагальнюючий характер. Оптимальний вибір рішення суттєво впливає на управлінські плани, формуючи регіональні програми.

Сьогодні сучасна наука у сфері прийняття державно-управлінських рішень поступово виходить на новий рівень, розробляючи сучасні та ефективні управлінські технології, які вирішують складні задачі. Надзвичайно важливою рисою успішного керівника є використання ним сучасних способів та методів прийняття рішень. Розвиток сучасних напрямів характеризується певними особливостями і аналізом впроваджених методів, що базуються на світовому досвіді. Їх використання дає можливість впровадити потреби прийняття рішень в певних умовах і розробити власну систему принципів адаптовану до конкретної ситуації в країні.

### **Література**

1. Khan H. A. Introduction to Public Administration. Boston: University Press of America, 2018. 218 p.
2. Buehler K., Pritsch G. Running with risk. The McKinsey quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/running-with-risk> (date of the application 23.03.21).
3. Marrison C. The fundamentals of risk measurement. New York: McGraw Hill, 2019. 415 p.

4. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання // Економічний вісник Донбасу. 2011. Том 1, №23. С. 132-134.
5. Simon H. A. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4<sup>th</sup> edition). New York: The Free Press, 1997. 384 p.
6. Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P. Public management: The New Zealand model. Auckland: Oxford University Press, 1996. 416 p.
7. Kickert W. J. M. Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American «managerialism» // Public Administration. 1997. Vol. 75, No. 4. P. 731-752.
8. Hix S. The study of the European Union II: The «New governance» agenda and its rival // Journal of European Public Policy. 1998. Vol. 5, No. 1. P. 38-65.
9. Kersbergen K., Waarden F. «Governance» as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy // European Journal of Political Research. 2004. Vol. 43, No. 2. P. 143-171.
10. Дегтяр А. О. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2002. №20. С. 192-196.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. Киев: МАУП, 2004. 504 с.
12. Дик В.В. Методология и инструментальные средства поддержки формирования решений в экономических системах. Москва: Финансы и статистика, 2000. 297 с.
13. Черноруцкий И. Г. Методы принятия решений. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2005. 416 с.

14. Черняк В. З. Методы принятия управленческих решений. Москва: Академия, 2019. 240 с.
15. Ибатулин М. Ю. Разработка экономико-математической модели поддержки принятия решений в контексте информационно-вероятностного подхода // Креативная экономика. 2017. Том 11, №4. С. 489-496.
16. Баранова И. В. Информатизация производственной деятельности как инструмент повышения достоверности принимаемых управленческих решений // Вопросы инновационной экономики. 2018. Том 8, №1. С. 15-24.

### **References**

1. Khan H. A. Introduction to Public Administration. Boston: University Press of America, 2018. 218 p.
2. Buehler K., Pritsch G. Running with risk. The McKinsey quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/running-with-risk> (date of the application 23.03.21).
3. Marrison C. The fundamentals of risk measurement. New York: McGraw Hill, 2019. 415 p.
4. Telina V. Ju. Suchasni pidkhody do rozrobky ta pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj v umovakh rynkovoji systemy ghospodarjuvannja // Ekonomichnyj visnyk Donbasu. 2011. Том 1, №23. С. 132-134.
5. Simon H. A. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4<sup>th</sup> edition). New York: The Free Press, 1997. 384 p.
6. Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P. Public management: The New Zealand model. Auckland: Oxford University Press, 1996. 416 p.

7. Kickert W. J. M. Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American «managerialism» // *Public Administration*. 1997. Vol. 75, No. 4. P. 731-752.
8. Hix S. The study of the European Union II: The «New governance» agenda and its rival // *Journal of European Public Policy*. 1998. Vol. 5, No. 1. P. 38-65.
9. Kersbergen K., Waarden F. «Governance» as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy // *European Journal of Political Research*. 2004. Vol. 43, No. 2. P. 143-171.
10. Djeghtjar A. O. Systemnyj pidkhid do pryjnattja derzhavno-upravlinsjkykh rishenj // *Visnyk Kharkivskogho nacionaljnogho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2002. №20. S. 192-196.
11. Kolpakov V. M. *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskih resheniy*. Kiev: MAUP, 2004. 504 s.
12. Dik V.V. *Metodologiya i instrumentalnyie sredstva podderzhki formirovaniya resheniy v ekonomicheskikh sistemah*. Moskva: Finansyi i statistika, 2000. 297 s.
13. Chernorutskiy I. G. *Metodyi prinyatiya resheniy*. Sankt-Peterburg: BHV-Peterburg, 2005. 416 s.
14. Chernyak V. Z. *Metodyi prinyatiya upravlencheskih resheniy*. Moskva: Akademiya, 2019. 240 s.
15. Ibatulin M. Yu. Razrabotka ekonomiko-matematicheskoy modeli podderzhki prinyatiya resheniy v kontekste informatsionno-veroyatnostnogo podhoda // *Kreativnaya ekonomika*. 2017. Tom 11, #4. S. 489-496.
16. Baranova I. V. Informatizatsiya proizvodstvennoy deyatel'nosti kak instrument povysheniya dostovernosti prinimaemykh upravlencheskih resheniy // *Voprosyi innovatsionnoy ekonomiki*. 2018. Tom 8, #1. S. 15-24.