

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

І. О. Самойленко

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

із дисципліни

**«ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Самойленко І.О. Конспект лекцій із дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / І. О. Самойленко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. –73 с.

Автор доц. І. О. Самойленко

Рецензент С. І. Плотницька, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 7 від 21.11.2017.

© І. О. Самойленко, 2019

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ.....	6
1.1 Поняття адміністративні рішення та їх ознаки	6
1.2 Чинники, які впливають на ефективність адміністративних рішень	9
1.3 Якість та ефективність адміністративних рішень	11
2 ТЕХНОЛОГІЯ ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ.....	15
2.1 Сутність технології прийняття адміністративних рішень	15
2.2 Технології процесу прийняття рішення.....	17
2.3 Лобізм при прийнятті управлінських рішень	18
3 ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ	20
3.1 Процес прийняття управлінських рішень.....	20
3.2 Моделі прийняття рішень.....	22
3.3 Класифікація методів прийняття адміністративних рішень	25
3.4 Програмно–цільовий метод у прийнятті адміністративних рішень.....	27
4 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ	31
4.1 Оцінювання ефективності обґрунтування адміністративних рішень	31
4.2 Критерії ефективності ухвалення адміністративних рішень	34
4.3 Побудова шкали оцінювання	35
4.4 Контроль за перебігом виконання адміністративних рішень.....	38
5 НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ПРИ ОБҐРУНТУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ	43
5.1 Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності та ризику.....	43
5.2 Критерії обґрунтування адміністративних рішень в умовах невизначеності	45
5.3 Теорія корисності в системі прийняття рішень	46
6 РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ.....	50
6.1 Ризик у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно–управлінських) рішень.....	50
6.2 Фактори виникнення ризику	51
6.3 Класифікація ризиків у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно–управлінських) рішень.....	54

7	МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ.....	56
7.1	Прийняття адміністративних рішень на основі моделювання	56
7.2	Побудова і використання моделей	58
7.3	Засоби забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення адміністративних рішень	59
7.4	Вимоги що висуваються до ухвалення державно-управлінських рішень ..	61
8	КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	62
8.1	Критерії ефективності, оптимальності та придатності	62
8.2	Шкали показників ефективності	63
8.3	Загальні вимоги щодо прийняття якісних адміністративних рішень.....	65
9	УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ОБҐРУНТУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ	66
9.1	Процес управління ризиками	66
9.2	Методи аналізу ризиків.....	68
9.3	Кількісний аналіз ризиків	70
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Конспект лекцій призначений для вивчення студентами теоретичних, методичних і прикладних основ стосовно підготовки та обґрунтування адміністративних рішень з урахуванням невизначеності та ризику. За змістом він дає основи знань щодо закономірностей, принципів підготовки, розробки та реалізації адміністративних рішень у системі адміністративного менеджменту, зокрема опанування методів:

- засвоєння основних принципів обґрунтування різних видів адміністративних рішень;
- засвоєння методичних підходів щодо аналізу ризику та прийняття адміністративних рішень в умовах ризику;
- забезпечення якості адміністративного рішення, що приймається в організації в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику ситуацій;
- засвоєння математичного апарата, необхідного для обґрунтування адміністративних рішень та оцінювання ризиків.

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють робочу програму курсу: технологію прийняття адміністративних рішень; методи обґрунтування адміністративних рішень, прогнозування їх наслідків та оцінювання ефективності; природу виникнення ризиків, їх різновиди, вплив на якість адміністративних рішень; міри ризиків, методи оцінки ризиків; методи та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризиків; методичний інструментарій кількісного та якісного аналізу ризиків.

Усі розділи дисципліни мають відносно самостійне значення і можуть використовуватись при розробленні дипломних проектів, а також при здійсненні професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування. За структурою дисципліна охоплює дев'ять окремих тем, які функціонально та логічно пов'язані між собою. Після опанування навчального матеріалу *студенти повинні вміти:*

- аналізувати проблемну ситуацію, визначати основні ризики, що впливають на результат діяльності організації, установи;
- робити обґрунтований вибір методів оцінки ризиків та відповідних економіко–математичних моделей;
- обирати та застосовувати адекватні критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризиків.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами конспекту лекцій слід шукати в зазначених літературних джерелах, які, як правило, містять посилання на чинні законодавчі акти або нормативні документи, що регламентують ті чи інші питання дисципліни.

1 СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

1.1 Поняття адміністративні рішення та їх ознаки

Різноманіття суспільних відносин, які потребують державного втручання, породжує безліч видів державних рішень. Основною класифікацією державних рішень є розподіл їх на політичні та адміністративні. Політичні рішення приймаються по найбільш важливих суспільно значущих проблем політичним керівництвом, тобто вищими органами державної влади, або керівниками, безпосередньо виконуючими повноваження державних органів (президент, голова уряду, голови палат парламенту, керівники законодавчих і виконавчих регіональних органів влади, міністри і деякі інші).

Політичні рішення становлять первинний рівень державних рішень, тоді як адміністративні рішення є вторинними, що мають підлегле допоміжне значення.

Адміністративні рішення похідні від політичних у тому сенсі, що вони спрямовані на забезпечення умов для підготовки, прийняття та реалізації рішень політичного керівництва.

Відмітна особливість державних рішень адміністративного рівня в тому, що вони мають, як правило, знеособлений характер. У їх підготовці, прийнятті та виконанні бере участь велика кількість фахівців різного профілю і тому їх авторство не пов'язують з ім'ям конкретного держслужбовця. Хоча у своїй більшості ці рішення підготовляються конкретними людьми, їх особистими рішеннями приватного характеру вони не можуть бути, оскільки приймаються від імені державних органів. Звідси виникає завдання їх юридичного закріплення в належній формі. Державні рішення розробляються, приймаються і виконуються у встановленому порядку відповідними правомочними суб'єктами: державними органами і посадовими особами. Юридичне волевиявлення адміністративного суб'єкта державної влади передбачає настання певних наслідків. Звідси прийняття і виконання державних рішень породжують правові наслідки або умови, необхідні для виникнення таких наслідків. Виходячи з цього, однією з підстав державних рішень є їх правова регламентація.

Прийняття державних рішень є одночасно правом і обов'язком державних органів і посадових осіб, і разом з тим передбачає відповідальність не тільки за їх прийняття і виконання, але також і за наступаючі в результаті наслідки. На цих підставах державні рішення набувають офіційні форми вираження.

Правова регламентація прийняття та виконання державних рішень має на увазі їх документування, належну фіксацію і суспільно значиму достовірність фактів, подій і станів. Ухвалення (видання, оприлюднення) державних рішень у документальній формі є спосіб письмового повідомлення (передачі) інформації, необхідної для управління та інших видів діяльності. Всі офіційні рішення, що мають статус державних, оформляються належним чином у вигляді різних

документів (актів). Документ письмова форма адміністративного рішення, акт різновид документа.

Державні рішення, прийняті органами державної влади, оформляються виданням правових актів, які можуть бути нормативними та ненормативними. Залежно від ступеня юридичної значимості державні рішення можуть бути в письмовій або усній формі. До останньої належать вказівку, розпорядження, наказ, доручення, службове завдання. Державні рішення, що приймаються у формі нормативно-правових актів, видаються уповноваженою органом і встановлюють, змінюють або скасовують норми права. Норма права – це загальнообов'язкове формально-визначене правило поведінки, встановлений і забезпечене суспільством і державою, закріплене і опубліковане в офіційних актах, спрямоване на регулювання суспільних прав і обов'язків їх учасників. Можна виділити наступні істотні ознаки правової норми:

1. Єдина в ряду соціальних норм, яка виходить від держави і є офіційним вираженням його волі.
2. Являє собою міру свободи волевиявлення та поведінки людини.
3. Видається в конкретній формі.
4. Є формою реалізації та закріплення прав і обов'язків учасників суспільних відносин.
5. Підтримується в своєму здійсненні і охороняється силою держави.
6. Завжди являє собою владне розпорядження держави.
7. Є єдиним державним регулятором суспільних відносин.
8. Являє собою правило поведінки загальнообов'язкового характеру, т. е. вказує, яким чином, в якому напрямку, протягом якого часу, на якій території необхідно діяти тому чи іншому суб'єкту; наказує правильний з точки зору суспільства і тому обов'язковий для кожного індивіда образ дій.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку із зовнішніми (припис вищестоящого органу управління, координація і регулювання відносин з іншими органами управління) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів діяльності, виникнення резервів, порушення дисципліни, заохочення працівників тощо) обставинами. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні та зовнішні впливи. Вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети.

!!! *Управлінське рішення* визначається, як зовнішній прояв (форма) управлінської діяльності; вольовий акт керівника (колегії державного органу); сукупність правових правил, вимог, норм; інтелектуальна дія; обсяг і зміст інформацій; як документ, який фіксує результати діяльності (організаційної, нормотворчої, контрольної); обсяг і зміст інформації.

Сутність управлінського рішення в адміністративній діяльності полягає в наступному:

по-перше, управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка пов'язана з підготовкою, прийняттям та реалізацією певних варіантів дій;

по-друге, управлінське рішення є своєрідною формою впливу управляючого суб'єкта (працівник – як представник влади у зовнішньо-

адміністративних відносинах; начальник (старший) по відношенню до підлеглого у внутрішньо–організаційних адміністративних відносинах) на об'єкт, яким управляють (конкретну особу, групу осіб чи на конкретні суспільні відносини);

по–третє, як послідовність певних етапів (підготовка, прийняття, реалізація (виконання) управлінського рішення, кожний з яких також складається із певних стадій).

Управлінські рішення, що приймаються під час здійснення адміністративної діяльності в умовах ризику та невизначеності, мають такі специфічні ознаки:

– по-перше, спеціальна спрямованість, тобто основна їх мета полягає у вирішенні додаткових (тимчасових) завдань адміністративної діяльності, як зовнішньо організаційних, так і внутрішньо–організаційних, появу яких зумовлює надзвичайна ситуація;

– по-друге, приймаються уповноваженим суб'єктом, тобто в умовах виникнення надзвичайної ситуації;

– по-третє, забезпечується дотримання принципу законності;

– по-четверте, розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень за таких умов зумовлена, насамперед, різкою зміною стану оперативної обстановки, або спрямовані на виконання рішень інших суб'єктів владних повноважень;

– по-п'яте, оперативність розробки та прийняття.

– по-шосте, реалізація даних процедур передбачає наявність певних етапів (стадій). Однак саме в умовах виникнення надзвичайних ситуацій може відбуватися зміна часової тривалості даних стадій.

Можна відзначити параметри, властиві всім видам управлінських рішень, які приймаються державою. До них відносяться:

а) наявність суб'єктно-об'єктних відносин;

б) змістовність рішень – інформація про те, що повинно бути зроблено і для чого (в яких цілях) і т. д.;

в) процедура прийняття рішення;

г) форма рішення;

д) час дії рішення.

Адміністративні (адміністративно-управлінські) рішення визначають способи безпосереднього (прямого) оперативного впливу на керований об'єкт. Вони засновані на повноваженнях, праві керівника, авторитет владі суб'єкта управління, на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими. Вони мають своє функціональне призначення, які не суперечать політичним рішенням, скоріше доповнюють їх, бо кожен адміністративний акт (директива, наказ, розпорядження тощо) – підзаконний характер і виступає комплексним проявом практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління в поєднанні з умінням керівників користуватися наданими повноваженнями в становленні, функціонуванні та розвитку суб'єктно-

об'єктних відносин. Наукове адміністративне рішення не має нічого спільного з бюрократичним адмініструванням, з суб'єктивізмом і волюнтаризмом, порушенням прав і свобод людини.

Адміністративно–управлінські рішення доцільно розділити на дві групи. До першої відносяться пов'язані тільки з організацією роботи безпосередньо в апаратах органів державного управління. Це так звані **внутрішньо організаційні** рішення. Вони можуть бути спрямовані на поліпшення планування, контролю, професійної підготовки кадрів і т. д. Другу групу складають управлінські рішення, що забезпечують взаємодію із зовнішнім середовищем, що визначають основні напрямки державної управлінської діяльності. Такі рішення умовно можна назвати зовнішніми, **публічними**. Саме вони найчастіше доповнюють політичний зміст, приймаються в ім'я їх виконання.

Ознаки державних (адміністративних) рішень:

1. Директивний, владний характер. Рішення, прийняті органами державної влади та оформлення як правові акти, характеризують юридичну значимість запропонованих ними дій. Поряд з цим встановлені в них заходи зазвичай обов'язкові для виконання. Владність проявляється в односторонньому прийнятті такого рішення, яке тому не може бути результатом договору сторін.

2. Активна організуюча, творча роль.

Серед численних форм важливе місце займають управлінські акти державних органів і посадових осіб. Такі акти є виражені в письмовій формі рішення компетентних державних органів, в яких містяться управлінські становища. Особливу групу складають державні рішення, які завжди містять вказівку на відповідальність за їх порушення. До таких, насамперед, відносяться кодекси: про адміністративні правопорушення, кримінальний, митний, податковий та інші. Іншу групу складають судові рішення, які виносяться у вигляді вироків у кримінальних, арбітражних та адміністративних справах або у вигляді постанов органу судової влади (суду), чим закінчується розгляд і вирішення цивільних справ по суті, а також у справах, розглянутих в процесі конституційного судочинства. Державні рішення оформляються зазвичай у правових документах наступних видів: закони, укази, постанови, розпорядження, накази, розпорядження, вказівки, положення, інструкції, вирок та ін. Види і форми державно рішень універсальні для всіх державних органів певного типу.

1.2 Чинники, які впливають на ефективність адміністративних рішень

Чинники, які впливають на ефективність адміністративних рішень.

До управлінських рішень висувають низку *вимог*, зокрема:

- всебічну обґрунтованість;
- своєчасність;
- необхідну повноту змісту;
- повноважність (владність);

– узгодженість з раніше прийнятими рішеннями.

Усебічна обґрунтованість рішення означає, що воно має охоплювати весь спектр питань, всю повноту вимог управлінської системи (на основі аналізу ресурсного забезпечення, науково–технічних можливостей, цільових функцій розвитку економічних і соціальних перспектив регіону, галузі, національної економіки).

Своєчасність управлінського рішення передбачає недопущення відставання або випередження потреб і завдань соціально–економічної системи.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення має охоплювати весь об'єкт управління, всі сфери його діяльності, всі напрями розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення має охоплювати:

- сукупність цілей функціонування та розвитку об'єкта управління;
- основні шляхи та способи досягнення цілей;
- засоби і ресурси, які використовують для досягнення цих цілей, а також джерела надання ресурсів;
- призначення відповідального за все управлінське рішення та відповідальних за досягнення конкретних цілей і надання необхідних ресурсів;
- терміни досягнення цілей та надання необхідних ресурсів;
- порядок взаємодії між виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою *вимогою*, яка висувається до управлінського рішення є повноважність (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом управління наданих йому прав і повноважень, збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки, кожного рівня управління.

Узгодженість з раніше прийнятими рішеннями означає, насамперед, послідовність, несуперечливість розвитку, необхідність збереження та дотримання причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку.

Урахування наведених вимог забезпечує якість управлінських рішень, під якою слід розуміти рівень його відповідності характеру вирішуваних завдань функціонування та розвитку певних соціальних систем.

До чинників, які визначають якість, результативність і ефективність управлінських рішень, належать:

- об'єктивні закони суспільного розвитку, пов'язані з прийняттям і реалізацією управлінського рішення;
- чітке формулювання мети – для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти і зіставити поставлену мету і досягнуті результати;
- обсяг і цінність інформації, на підставі якої приймають рішення;
- термін розроблення управлінського рішення;
- організаційні структури управління;
- форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- методи і методики розроблення та реалізації управлінських рішень;
- суб'єктивність оцінювання варіанта вибору рішення;

- стан управлінської і керованої системи (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад);
- система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень.

1.3 Якість та ефективність адміністративних рішень

Якісне рішення це таке, що забезпечує прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як з точки зору досягнутих результатів, так і з точки зору витрат ресурсів.

З оцінкою якості управлінського рішення пов'язаний ще один істотний момент. Миттєва оцінка рішення, що дається безпосередньо при його ухваленні, і його ж оцінка через певний відрізок часу або після його повного виконання можуть розрізнятися, навіть бути діаметрально протилежними.

Якість адміністративного рішення тісно пов'язана з правильністю вибору підходу до проблем місцевих органів державної виконавчої влади. У наукових джерелах наводяться поради щодо їх успішного розв'язання. Це, зокрема:

- своєчасне усвідомлення і аналіз проблеми з метою з'ясування причин їх виникнення;

- скорочення витрат робочого часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи місцевого органу державної виконавчої влади;

- уникнення декількох послідовних рішень з одного і того ж питання;

- постійне оцінювання ефективності процесу ухвалення, а згодом і реалізації рішення;

- навчання державних службовців і стимулювання успіхів;

- залучення вже на початкових етапах процесу прийняття рішення співробітників, що мають до нього відношення, з урахуванням їх кваліфікації і складності проблеми. Остання рекомендація потребує додаткових пояснень. Участь у підготовці (можливо навіть – в ухваленні рішення) широкого кола тих державних службовців, кого це рішення стосується, дозволяє не тільки отримати додаткову інформацію, але і розділити відповідальність за його виконання та наслідки. Передача певних прав виконавцям, раціональне делегування їм деяких функцій сприятливо позначається на виконанні рішень, на реалізації потенційних здібностей державних службовців, формує атмосферу взаємної довіри в місцевому органі державної виконавчої влади, розвантажує керівника.

Якість адміністративних рішень зростає, якщо діяльність державного службовця відповідає наступним ознакам:

- високий науково-технічний рівень управління, тобто використання сучасних методів, алгоритмів і технічних засобів на усіх етапах управління;

- висока технологічна культура управління, що передбачає наявність загальної культури;

- наявність необхідного інформаційного забезпечення процесу управління, що вимагає використання відповідних технічних засобів збору,

передачі, обробки, зберігання і пошуку потрібних відомостей, наявності розвиненої комунікаційної системи і відповідної інфраструктури для упорядкування інформаційних потоків;

– достатній рівень систематизації, формалізації і стандартизації процесу управління, що дозволяє уникнути «винаходу велосипеда»;

– наявність організаційних форм управління, адекватних його завданням, раціональне поєднання централізації і децентралізації управління;

– інтенсифікація процесу управління, скорочення тривалості управлінського циклу; – скорочення тривалості перехідних процесів при реалізації рішень, запобігання «розмиванню» сутності рішення при доведенні його до безпосередніх виконавців;

– розробка управлінських рішень в комплексі, з урахуванням функціонування всього управлінського ланцюжка;

– уміння відокремлювати від загального масиву головне і важливіше.

Можна стверджувати, що на якість адміністративних рішень впливає комплекс чинників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники, що впливають на якість адміністративного рішення

Етапи	Чинники
Етап розробки рішення	Методичний рівень розробки рішення
	Об'єм, достовірність, оперативність інформації, що використовується
	Рівень організації, механізації і автоматизації інформаційної роботи
	Час, необхідний для розробки рішення
	Компетентність особи, що ухвалює рішення
	Деякі (точніше, багато) суб'єктивні чинники
Етап реалізації рішення	Організаційні форми і методи управління
	Час, необхідний для здійснення рішення
	Авторитет керівника
	Рівень підготовки управлінських кадрів
	Надійність і ефективність технічних засобів управління
	Раціональна організація контролю виконання рішення
	Деякі (точніше, багато) суб'єктивні чинники

Суб'єктивні чинники змушують припускати, що якість адміністративного рішення залежить не від державного службовця, а від якихось зовнішніх обставин. Але ж треба мати на увазі, що з набуттям державним службовцем особистого досвіду роботи поступово скорочується негативний вплив на якість рішення цих чинників, які прямо чи опосередковано пов'язані з процесом прийняття рішень адміністративного

В цілому до чинників, що багато в чому визначають якість адміністративного рішення, відносять також надійність інформації, швидкість її

переробки, організацію комунікаційних мереж, протидію можливим перешкодам в каналах зв'язку, захист конфіденційної інформації і т.д. Однією з основних умов підвищення ефективності інформаційного забезпечення є ведення регулярного, повного і якісного обліку відомостей. Тому необхідно організувати чіткий облік виконання усіх планів, програм, завдань за такими параметрами як кількість, якість, витрати, виконавці і терміни. Облік витрат ресурсів бажано організувати за усіма їх видами. Основні вимоги до обліку:

- облік показників в динаміці з тим, щоб використовувати його результати для проведення якісного і кількісного аналізу із застосуванням можливостей сучасних статистичних методів;

- автоматизація обліку на основі сучасної вимірювальної і комп'ютерної техніки;

- забезпечення спадкоємності і перспективності обліку;

- використання результатів обліку для стимулювання якості праці.

Одним з найважливіших чинників високої якості прийняття адміністративних рішень є хороша організаційна структура управління, оцінювання якої рекомендується проводити за її здатністю забезпечувати досягнення високого результату, стратегічний розвиток, зокрема, інтенсивне впровадження результатів науково-технічного прогресу, своєчасне реагування на зміну політичної ситуації та здійснювати відповідні дії, необхідне оперативне управління і необхідний контроль, гармонізувати виробничі і соціальні процеси, ефективність витрат, пов'язаних з функціонуванням організаційної структури місцевого органу державної виконавчої влади. Необхідним елементом успішної роботи місцевого органу державної виконавчої влади є доцільний розподіл відповідальності, основою якої є раціональна система контролю. Контроль повинен бути розумним, коректним, не перетворюватися на дріб'язкову опіку, не пригнічувати людей, не сковувати їх ініціативу, не повинен порушувати робочий ритм, не створювати нервозність і напруженість в колективі. Важливими моментами у цьому сенсі є створення в місцевому органі державної виконавчої влади комунікаційної мережі для обміну інформацією між державними службовцями і підрозділами (з урахуванням необхідності збереження конфіденційних відомостей); урахування можливості конфліктів інтересів між підрозділами або державними службовцями; наявність механізму отримання інформації про хід виконання рішень. Ігнорування цих моментів зумовлює зниження якості адміністративного рішення. Важливим чинником підвищення якості адміністративного рішення є вивчення чужого позитивного і «провального» досвіду. Зокрема, чужий досвід свідчить, що надмірне захоплення кількісними даними, збір будь-яких кількісних відомостей може призвести до того, що керівник розгубиться у потоці чисел. Причому, впровадження сучасної техніки може навіть ускладнити стан: керівник втрачає уявлення і про зміст множини відомостей, і про процес їх перетворення. На практиці часто недооцінюється така загальновідома умова підвищення якості адміністративного рішення, як компетентність керівника, його ділові і особисті якості, ролеві позиції (посадова, функціональна, групова, цивільна, сімейна). Але і найвища

компетентність ще не гарантує знання абсолютно усіх нюансів діяльності організації, особливо, якщо ця організація – місцевий орган державної виконавчої влади. Основне завдання керівника полягає у такій організації процесу розробки і прийняття адміністративних рішень, щоб вони ухвалювалися з високим ступенем ймовірності. Тому керівник, який «все знає сам», може опинитися просто у небезпечній ситуації зарозумілості, самовпевненості, видимості всеобізнаності, що може перешкодити йому прийняти вірне рішення. На якість рішення впливають і так звані «обмеження реального світу»:

- державний службовець може просто не знати про існування проблеми (або він переобтяжений роботою, або проблема глибоко прихована);

- відсутність можливості зібрати необхідну інформацію (внаслідок часових, технічних чи фінансових обмежень);

- відсутність можливості вичленити з масиву даних повноцінну інформацію для її ефективного використання (головним чином, за браком часу);

- важко скласти повний список альтернативних варіантів.

На практиці врахування такого позитивного чинника, як націленість на дію, може здійснюватися, наприклад, за рахунок створення тимчасових творчих груп добровольців. Зазвичай, такі групи є нечисленними (5–10 осіб), вони не завжди укладаються в структурну схему місцевого органу державної виконавчої влади. Але для прогресивного руху вперед зовсім не обов'язкова наявність постійних дослідницьких груп і сувора формалізація процесу розробки нововведень. Звичайно, подібний спосіб організації роботи має свої переваги і недоліки. Скажімо, треба вирішити низку організаційних питань: як державні службовці повертатимуться до своїх підрозділів, як краще узгоджувати роботу підрозділів з тимчасовою відсутністю якогось співробітника і т.д. Але в цілому, як один з варіантів організації роботи, і даний спосіб треба мати на увазі, оскільки в його основі лежить позитивний принцип: замість подолання опору людей тому, що вони не готові виконувати, їм надається можливість робити те, на що вони здатні.

Нарешті, для розробки якісного адміністративного рішення важливим є такий чинник, як уміння «слухати споживача», наприклад, отримання достатньо точного уявлення про його потреби. Відомо, що управлінське рішення завжди спрямовується на підвищення ефективності діяльності місцевого органу державної виконавчої влади, ефективність функціонування якого, а не звітність, має бути мірилом корисності прийнятих рішень. Ключем до забезпечення якості рішення є цикл формулювання проблеми, вибору та уточнення кінцевої мети, визначення шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, експериментальної перевірки, розробки альтернативних варіантів. Іншими словами, принципово припустимим є повернення з будь-якого етапу процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішення до попередніх етапів, тобто робота з управлінським рішенням повинна йти в ітеративному режимі.

Безпосередньо з питанням ефективності рішень, що розробляються, пов'язується і питання удосконалення структури місцевого органу державної виконавчої влади. Достатньо типовим є процес поступового розростання адміністративного апарату, що, на перший погляд, спрощує роботу керівника, який користується результатами праці співробітників апарату, але часто вкрай ускладнює функціонування підрозділу. Апарат починає додатково вимагати інформацію і звіти, розсилає запити, інструкції, директиви тощо. В успішно працюючому місцевому органі державної виконавчої влади управлінському апарату не дають розростатися ні кількісно, ні структурно. Є й і інші можливості забезпечення високої ефективності діяльності за рахунок підвищення якості процесу розробки рішення. Це, наприклад, скорочення писанини шляхом усного доведення до свідомості усіх працівників основних цінностей місцевого органу державної виконавчої влади. У разі успіху цього заходу службовці усвідомлюють важливість і необхідність скорочення паперових документопотоків. Як це не парадоксально, але матеріальним носієм укорінених цінностей місцевого органу державної виконавчої влади можуть бути історії, анекдоти, міфи і легенди, які передаються «з покоління в покоління». Тому не можна нехтувати подібною творчістю людей, більш того, її варто всіляко підтримувати, як свідчення позитивної аури правильної орієнтації дій молодих співробітників.

! Для прийняття якісних адміністративних рішень необхідно сформувати необхідні умови, а саме: рішення має бути своєчасним, адресним, конкретним, повинно забезпечити прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як з точки зору досягнутих результатів, так і з точки зору витрат ресурсів.

! До чинників, що багато в чому визначають якість адміністративного рішення відносять також надійність інформації, яку в залежності від використання можна розділити на наступні типи: корисна інформація; необхідна інформація; надлишкова інформація.

2 ТЕХНОЛОГІЯ ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

2.1 Сутність технології прийняття адміністративних рішень

Результативності, ефективності та якості адміністративних рішень досягають лише за умови дотримання певної послідовності їх підготовки, прийняття та реалізації. Для цього встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих виконавців, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання певних завдань.

Складність завдань державного управління вимагає застосування *системного підходу до підготовки й реалізації адміністративних рішень*, який передбачає:

– розгляд керованого об'єкта як системи;

- віднесення розглядуваної проблеми, до компетенції окремого рівня управління, який виступає складовою загальної системи управління;
- локалізацію ситуації в межах системи, що розглядається;
- типізацію процесу прийняття рішень (з окресленням у ньому загального для вирішення завдань у межах досліджуваної системи).

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінсько-адміністративного рішення включає такі етапи і стадії:

1. Підготовка адміністративного рішення. Етап передбачає: визначення мети (сукупності цілей); збирання й аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації та формування проблем; генерування варіантів можливих адміністративних рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів адміністративних рішень.

2. Прийняття та реалізація адміністративного рішення. Етап охоплює: прийняття рішення (вибір одного найефективнішого варіанта дій); доведення адміністративних рішень до виконавців; складання плану реалізації адміністративних рішень; організацію виконання адміністративних рішень; контроль за виконанням адміністративного рішення.

Безперечно, такий поділ є умовним. За характером проміжного результату цей процес можна поділити на три етапи, а саме: виявлення цілей, розроблення та прийняття рішень, організація виконання і контроль.

Вибір мети – відповідальна стадія процесу розроблення адміністративного рішення, в основі якої лежать аналіз стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену мету порівнюють і погоджують з цілями розвитку інших об'єктів управління, які реалізуються різними суб'єктами управління у вертикальному та горизонтальному плані. При цьому встановлюють, наскільки дана мета відповідає досягненню цілей вищого порядку. На цій стадії доцільно розробити «дерево цілей», що дасть змогу виробити струнку схему послідовного здійснення заходів у конкретній ситуації.

Для прийняття рішення потрібна наукова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, планова та інша інформація, яка має відповідати вимогам актуальності, достовірності, достатності, доступності та автентичності.

Джерелами інформації для прийняття адміністративних рішень можуть бути норми законодавчих та інших актів; звернення громадян до державних органів щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки вищих за організаційно-правовим статусом органів державної влади, які підлягають виконанню нижчими за цим статусом органами і забезпечують реальність державного управління; факти, відносини, виявлені у процесі контролю, які відображають стан керованих об'єктів; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, що потребують оперативного і активного втручання державних органів; опитування експертів тощо. Крім того, створюються комісії або творчі групи для вивчення питання, проводяться анкетні опитування, інтерв'ювання тощо.

Виявлення проблеми – це усвідомлення того, що виникло відхилення від встановлених спочатку правил.

Оцінювання проблеми – це установлення її масштабів і природи тоді, коли проблему виявлено.

Про підготовку рішення може йтися лише в разі, якщо для досягнення мети продумано різні варіанти, є різні шляхи та засоби, з поміж яких можна зробити вибір. Вироблення альтернативних варіантів рішень має базуватися на врахуванні досвіду розв'язання подібних проблем, активізації творчого пошуку нових ідей, моделюванні варіантів адміністративних рішень із різним поєднанням постановок і цілей, визначенні шляхів і розподілу ресурсів. Для порівняння альтернатив і вибору найкращої з них використовують критерії оцінювання досягнення цілей адміністративного рішення.

Критерій (оцінка) рішень – це мірило економічного і соціального ефекту, правило порівняння та вибору альтернатив. Використання об'єктивних критеріїв оцінювання варіантів рішення дає змогу порівняти варіанти і вибрати найкращий.

При підготовці рішень у державному управлінні принципово важливо висунути й застосувати по можливості несуперечливі критерії внутрішньої (з погляду даної організації, органу) і кінцевої (суспільної, економічної тощо) доцільності тих чи інших дій керованої системи. Вибір критеріїв адміністративних рішень у державному управлінні має здійснюватися відповідно до того, як кінцевий результат адміністративного рішення вписується в запит суспільства і задовольняє суспільний розвиток. Це вимагає при порівнянні альтернатив адміністративних рішень використовувати комплекс економічних, соціальних, політичних, організаційних критеріїв.

2.2 Технології процесу прийняття рішення

Системний підхід до підготовки й реалізації адміністративних рішень вимагає правового, інформаційного, документального, організаційного, технічного, психологічного забезпечення.

Правове забезпечення передбачає всебічне використання засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт управління задля забезпечення високої якості підготовки та реалізації адміністративного рішення і включає: вироблення, що регулюють функціональні та правові відносини підлеглості та відповідальності у процесі вироблення і реалізації рішення; підготовку пропозиції про зміну чинних чи застарілих і фактично таких, що втратили силу, нормативних актів, які стримують якісне розв'язання проблеми.

Інформаційне і документальне забезпечення охоплює комплекс робіт стосовно змісту й умов здійснення кінцевого етапу процесу управління.

Організаційне забезпечення охоплює сукупність організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандартів управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічного, соціально-психологічного аспектів.

Технічне забезпечення охоплює весь комплекс завдань оснащення необхідними технічними засобами процесу управління, зокрема даного етапу.

Метою психологічного забезпечення є створення такого ділового клімату, психологічної атмосфери, які б стимулювали всіх учасників процесу вироблення та реалізації рішення до творчої, активної й цілеспрямованої діяльності.

ТЕХНОЛОГІЯ процедури прийняття рішень у державному управлінні

Процедура прийняття рішень передбачає висунення на передній план раніше обговорених властивостей адміністративного рішення. На стадії прийняття рішення дають оцінку альтернативних варіантів і добирають альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками.

Організаційна процедура прийняття та виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає розв'язання таких питань:

- на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- хто готує наукове обґрунтування проекту рішення, економічне та соціальне обґрунтування, проект рішення;
- з ким погоджується рішення;
- які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- кого наділяють правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто робить висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої мети.

Технологія прийняття адміністративних рішень базується на використанні системи методів, які можна прокласифікувати у три групи – це евристичні, колективні, кількісні.

Евристичні методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень.

Колективні методи прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо. Ефективними є такі методи колективної підготовки адміністративних рішень, як мозковий штурм (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень) і Дельфі (багатоетапна процедура анкетування).

В основу кількісних методів прийняття рішень покладений вибір оптимального, шляхом комп'ютеризованої обробки великих масивів інформації, рішення.

2.3 Лобізм при прийнятті адміністративних рішень

Процедура прийняття адміністративних рішень у державному управлінні почасти пов'язується з таким явищем, як **ЛОБІЗМ**.

Лобізм – це діяльність соціальних груп, які обстоюють свої інтереси, тиск груп на органи влади та управління. Спектр форм і методів цивілізованої

лобістської діяльності включає збирання інформації, її подання законодавцям; виступи на слуханнях у комітетах, фінансування виборчих кампаній тощо.

Процедура прийняття адміністративного рішення завершується діями з його реалізації, до яких належать: доведення адміністративних рішень до виконавців, визначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання, призначення відповідальних виконавців, конкретизація завдань і відповідальності, забезпечення ресурсами, координація дій виконавців, коригування раніше прийнятого рішення, мотивація діяльності, облік і контроль виконання.

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Вважається, що вміння передати завдання виконавцям є основним джерелом ефективності прийнятого рішення.

З огляду на це, розрізняють чотири основні **причини** невиконання рішень:

- рішення було не досить чітко сформульоване;
- рішення було зрозуміле і чітко сформульоване, але виконавець його погано усвідомив;
- рішення було чітко сформульоване і виконавець його добре зрозумів, але в нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було грамотно сформульоване, виконавець його усвідомив і мав усі необхідні засоби для його виконання, але в нього не було внутрішньої погодженості з варіантом запропонованого рішення. Виконавець у цьому разі може мати свій, більш ефективний, на його погляд, варіант вирішення даної проблеми.

Головний зміст усієї роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутньої роботи з його виконання. Важливою вимогою на цій стадії є оперативність передачі інформації у точній відповідності до адресності та змісту.

Передумовами успішної організації виконання є узгодженість розподілу завдань відповідно до реального потенціалу виконавців і дотримання балансу між зрозумілими обов'язками і наданими правами (ресурсами).

Організація виконання адміністративних рішень передбачає активне використання механізму стимулювання і відповідальності, який реалізується в межах можливостей переконувати, спонукати та примушувати.

Контроль виконання рішення є завершальною стадією адміністративного циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення поставлених цілей. Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення та вчасному вжитті заходів з їх ліквідації. У процесі контролю початкові цілі можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень, тобто основне завдання контролю полягає в тому, щоб вчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації адміністративних рішень.

Дотримання вимог щодо технології прийняття та реалізації адміністративного рішення є важливим фактором його результативності й ефективності.

!!! Слід зазначити, що адміністративні рішення впливають не на природну або технічну середу, а на людей, тому мають соціальний характер. А їх метою виступає мобілізація людей на практичне перетворення соціальної дійсності. Основний зміст даного адміністративного процесу – вольовий вплив керуючих (політичних керівників) на керованих (громадян держави). Якщо діяльність з підготовки та прийняття адміністративних рішень завжди духовна, то діяльність з реалізації цих рішень в основному матеріальна, в якій би соціальній сфері вона не здійснювалася.

Виконання адміністративних рішень – це практична сторона управлінської діяльності, по перетворенню суспільної системи в новий якісний стан. Адміністративні рішення можуть мати двоякий характер, оскільки можуть бути спрямовані як зовні – на керовану підсистему (наприклад, економіку країни), так і всередину – на керуючу підсистему (наприклад, на інститут державної служби). Але при цьому якісна специфіка адміністративно-адміністративних рішень полягає в перетворенні і стабілізації керованого соціального об'єкта.

Управлінські рішення класифікують за такими основними ознаками:

- за цілями: стратегічні; тактичні; оперативні;
- за періодом дії: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- за функціональним змістом: організуючі; координуючі; активізуючі; регулюючі; контролюючі, мобілізуючі;
- за масштабом виконання: загальні (глобальні); спеціальні (локальні);
- за умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності.
- за ступінню повторювальності: традиційні; нетрадиційні;
- за методом розробки: формалізовані; неформалізовані;
- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за формою (способом) прийняття: одноосібні; колегіальні; колективні;
- за кількістю критеріїв вибору: однокритеріальні, багатокритеріальні.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

3.1 Процес прийняття адміністративних рішень

На процес прийняття адміністративних рішень впливає безліч факторів. Найважливішими з них є:

- ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

- час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчувачи дефіцит часу;
- політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);
- ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;
- особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Існує три основні умови, за яких приймаються рішення:

- стан впевненості або визначеності;
- стан ризику;
- стан повної непевності або невизначеності.

Стан впевненості або визначеності існує, коли керівник точно знає, який буде результат, якщо прийняти і реалізувати те чи інше управлінське рішення.

Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат певної можливої альтернативи може бути достовірно передбачений, керівник, як правило, вибере альтернативу з результатом, який його задовольняє.

Стан ризику існує, коли керівник має достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Результати таких рішень не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці.

Стан непевності або невизначеності – коли керівник не має інформації, що могла б допомогти йому передбачити результат реалізації рішення. Це відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати, настільки непрогнозовані, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. А тому ймовірність можливих наслідків неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для рішень, які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються.

У сучасній теорії прийняття адміністративних рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють *три основні моделі прийняття рішень*:

Класична модель спирається на поняття “раціональності” у прийнятті адміністративних рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення: має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;

– має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;

– має на меті максимізацію кінцевого результату.

Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих рішень).

Формалізоване рішення – це результат виконання раніше визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки і економії часу: не потрібно розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому доцільно формалізувати рішення для певних регулярно повторювальних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції, рекомендації.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких **питань**:

1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);

2) хто готує проект рішення та його обґрунтування;

3) з ким погоджується рішення;

4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;

5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;

6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;

7) яка форма звітності про виконання рішень;

8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення наміченої цілі.

При цьому зібрана в ході дослідження інформація має відповідати ряду **вимог**:

1) адекватність інформації потребам управління;

2) значущість інформації, що полягає у підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення;

3) повнота, репрезентативність та достовірність інформації;

4) багатоваріантність інформації для розгляду альтернативних рішень;

5) ефективність інформації, що оцінюється співвідношенням результатів від прийняття якісних адміністративних рішень з витратами на її збір та інтерпретацію.

3.2 Моделі прийняття рішень

Для забезпечення цих вимог, у ході дослідження необхідно прийняти рішення про:

– зміст, вид і носії інформації;

– методи збору інформації – первинне дослідження (у вигляді опитування, спостереження, обстеження тощо) або вторинне;

– обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі, на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

На стадії аналізу та інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є несуттєвим. Саме це завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, за якими прийняття рішень буде особливо корисним.

Аналіз за Парето заснований на явищі, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Це часто називають правилом 80/20: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин. Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах.

Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Характеристики *поведінкової моделі*: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття адміністративного рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”, яке базується на тому, що оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан той момент, коли приймається рішення.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається “шостим почуттям”, і є інтуїтивним рішенням.

Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна. Рішення, засноване на досвіді, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб’єкт прийняття адміністративного рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації.

Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду.

На прийнятті адміністративних рішень впливають фактори:

1) особисті оцінки керівника (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо). Кожна людина має свою систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, які вона приймає;

2) середовище прийняття рішень, що характеризується більшою чи меншою невизначеністю, а також інформаційні обмеження;

3) організаційні фактори (здатність організації своєчасно перебудуватись відповідно до умов, що змінились; своєчасність і правильність виявлення проблеми; розподіл прийняття рішень між керівниками різних рівнів управління та ін.);

4) взаємозалежність рішень, оскільки вагомі рішення мають значення для організації в цілому, а не тільки для окремого підрозділу.

Стили прийняття рішень. Класифікація методів прийняття адміністративних рішень. Програмно-цільовий метод у прийнятті адміністративних рішень

Виділяють **п’ять стилів прийняття рішень**:

Стиль 1. Керівник приймає рішення одноосібно, без обговорення ситуації будь з ким. При цьому керівник покладається тільки на власні знання або інформацію, яку може віднайти в документах.

Стиль 2. Керівник збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно. У цьому випадку керівник звертається за інформацією до одного або декількох підлеглих, при цьому може не пояснювати їм, навіщо йому потрібна ця інформація.

Стиль 3. Керівник консультиється з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно. Він ділиться проблемою з обраним колом співробітників, отримує від них додаткову інформацію і пропонує надати пропозиції щодо можливого рішення проблеми, але все-таки сам приймає остаточне рішення.

Стиль 4. Керівник консультиється з усією командою, а потім все-таки приймає рішення одноосібно. У рамках цього стилю він збирає групу підлеглих

і, використовуючи їх як консультантів, обговорює з ними можливі альтернативи. Керівник може використовувати їхні міркування, але все-таки право остаточного рішення залишає за собою.

Стиль 5. Керівник ділиться проблемою з командою й рішення приймається спільно. Керівник може сформулювати проблему, надати команді необхідну інформацію й брати участь в обговоренні нарівні з іншими учасниками, але відмовляється від права прийняття остаточного рішення. При цьому він не тільки погоджується із прийнятим командою рішенням, але й приймає відповідальність за нього на себе.

3.3 Класифікація методів прийняття адміністративних рішень

Згідно з прийнятою **класифікацією**, методи прийняття адміністративних рішень можна поділити на евристичні, колективні та економіко-математичні.

Об'єктивну основу для **евристичних** методів складає вміння правильно визначати логічні залежності, аналізувати та узагальнювати нагромаджений досвід із керування. Евристичні міркування передбачають наявність в особи, яка приймає рішення, досвіду та певного обсягу знань і повинні орієнтуватися на пошук варіантів рішень, які випливають з природи проблеми, що виникла. Широко вживаними у сучасній управлінській практиці є наступні евристичні методи прийняття рішення: методи прямого та зворотного мозкового штурму, метод ключових питань, метод асоціацій, метод інверсії, метод аналогій, методи теорії ігор.

Метод прямого та зворотного мозкового штурму базується на принципах: інтерактивна група і обмежений час; концентрація на проблемі та рішенні; рівноправність учасників, керівна роль ведучого, але він не приймає участі в обговоренні.

Метод ключових питань передбачає такі дії: формулювання переліку питань, які дозволяють здійснити кращий аналіз ситуації/проблеми, формулювання стандартного переліку ключових питань, орієнтацію на проблему та оптимальний результат, конкретизація цілей та результатів рішення.

Метод асоціацій складається з декількох етапів: розробка декількох формулювань проблеми, пошук асоціативних образів.

Метод інверсії передбачає наступні дії: формулювання умов ситуації протилежної проблеми, для кожного альтернативного варіанту рішення зміна напрямку пошуку на протилежний, зміна значення кожного ситуаційного фактору на протилежний, порівняння ідей та контр-ідей, використання діалектичного методу.

Метод аналогій передбачає: пошук аналогічних ситуацій/проблем, визначення рішень, що приймалися в аналогічних ситуаціях, визначення можливості використання рішень аналогічних проблем для даної проблеми, розробка аналогій за кожним фактором проблеми/ситуації.

Методи теорії ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в

тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті).

Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадіння інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Евристичним методам прийняття рішень властива досить висока оперативність, однак вони не гарантують прийняття безпомилкових варіантів, які не забезпечують досягнення мети.

Колективне прийняття рішення передбачає залучення експертів – спеціалістів у галузі, де виникла проблема. Фактично це означає, що виконання адміністративних завдань вимагає розширення кола осіб, досвід та знання яких можуть позитивно впливати на якість остаточного рішення. Таким чином, формується групова особа, що приймає рішення.

Колективне прийняття рішення передбачає врахування двох аспектів:

– наявність проблеми організації колективної роботи над підготовкою рішення (так званий процедурний бік);

– визначення того, що саме є оптимальним рішенням, та перетворення індивідуальних переваг на групову перевагу (так званий предметно-результативний бік колективного відпрацювання рішення).

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, дискусія у постійно діючій комісії. Різні методи колективної роботи підпорядковуються більш повній реалізації нового інтелектуального потенціалу. Одним з найпоширеніших методів є «мозковий штурм» – метод активного творчого обговорення спеціалістами певної проблеми. Серед інших методів слід відзначити також корисність анкетування, інтерв'ювання, дискутування, метод Дельфі та ін. Слід зазначити, що колективне обговорення та прийняття адміністративного рішення не виключає, а передбачає персональну відповідальність за його реалізацію та стан справ на довірених ділянках роботи. Однак вибір оптимального варіанта адміністративного рішення не завжди можливо здійснити за допомогою евристичних або колективних методів. За наявності статистичних даних доцільно використовувати економіко-математичні методи

Загально визнана класифікація математичного апарату прийняття рішень визначає такі моделі та методи:

– кількісні моделі прийняття рішень;

– методи прогнозування у процесах прийняття рішень;

– методи врахування невизначеності у процесах прийняття рішень;

– статистичні та економетричні методи прийняття рішень.

Експертні методи прийняття адміністративних рішень є одними з найпоширеніших у сучасній практиці управління. Ці методи базуються на опитуванні групи експертів щодо ефективності альтернативних варіантів рішення відповідно до попередньо визначених критеріїв. На основі

узагальнення експертної оцінки за спеціальними методиками відбувається визначення найкращого рішення.

Для вибору найкращого адміністративного рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців. Критерії можуть бути одиничними й складовими.

Основні умови застосування експертних методів:

– до складу експертної комісії повинні входити загальноновизнані фахівці у відповідній області розробки адміністративних рішень;

– рішення, прийняті членами експертної комісії, повинні бути безумовними для учасників, що представляють на оцінку свої варіанти рішень;

Експертні методи застосовуються переважно в соціальній і біологічній системах. Існують чотири основних напрямки експертних методів: метод Дельфі, метод простого ранжирування (метод переваги), метод вагових коефіцієнтів, метод послідовних порівнянь.

3.4 Програмно-цільовий метод у прийнятті адміністративних рішень

Програмно-цільове управління передбачає прийняття рішень на основі раніше підготовлених програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

У державному управлінні програмно-цільовий підхід набув широкого застосування, оскільки покликаний забезпечувати комплексність і безперервність соціально-економічних заходів у процесі досягнення довгострокових цілей суспільного розвитку. Його найважливішими характеристиками є: спрямованість у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність і локальна централізація управління.

Використання програмно-цільового методу планування передбачає:

– визначення проблеми та формулювання цілей;

– розробку і реалізацію програми, спрямованої на досягнення цих цілей;

– систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;

– коригування заходів, спрямованих на реалізацію цілей.

Основою програмно-цільового підходу до прийняття адміністративних рішень є програма. Під програмою розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів при визначених обмеженнях. Від перспективних планів програма відрізняється, перш за все, більш тривалим періодом часу, протягом якого реалізуються визначені цілі, та орієнтується на виконання певних функцій.

Комплексний характер програми забезпечується шляхом розробки взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів.

Основний наголос програмно-цільового методу в державному управлінні зроблено на обов'язковості досягнення максимально можливого та соціально вагомого ефекту в результаті використання коштів, сплачених платниками податків.

Основним документом програмно-цільового підходу управління є цільові комплексні програми.

ЦІЛЬОВА КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА – це документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей. Цілі, на які має бути спрямована цільова комплексна програма, обумовлені стратегією організації, наявністю певної конкретної або кількох суміжних соціально-економічних проблем.

Програмно-цільовий підхід за своїм змістом покликаний забезпечувати реалізацію в управлінні принципу виділення провідної ланки.

Завданням програмно-цільового підходу до прийняття адміністративних рішень є підвищення ступеня наукової обґрунтованості адміністративних рішень, більш послідовне і повне їх узгодження. Тому цільове програмне управління здійснюється на основі принципів:

- розвитку та цільової спрямованості;
- комплексності;
- наукової обґрунтованості та ефективності рішень;
- єдності;
- адекватності;
- альтернативності;
- керованості.

Принцип розвитку означає, що система управління націлена на зміну об'єкта відповідно до закономірностей його розвитку. Це досягається за допомогою перетворення соціального цілепокладання, по-перше, у безперервний, а по-друге – у стрижневий процес управлінської діяльності. **Спрямованість** у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність і локальна централізація управління – найважливіші характеристики програмно-цільового управління, органічно пов'язані з комплексним, системним підходом до аналізу поведінки керованого об'єкта, а також до процесу прийняття і здійснення адміністративного рішення.

Програмно-цільовий підхід забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових періодів різної тривалості. Даний метод дозволяє розглядати вирішення проблеми як цілеспрямований процес, що передбачає: розукрупнення проблеми на складові частини (задачі); виявлення несуперечливості цих частин і їх взаємозв'язок; встановлення пріоритетів; виділення провідної ланки в сукупності задач; визначення умов для їх **комплексного вирішення**.

Принцип наукової обґрунтованості та ефективності рішень означає необхідність врахування дії всієї системи законів розвитку суспільства. Розробники програм мають виходити із сутності, змісту і форм проявів економічних законів ринку, а також законів розвитку соціальних відносин. Цей принцип також передбачає глибоке вивчення і практичне використання досягнень сучасної науки, удосконалення інформаційного та методичного

забезпечення. Зміст принципу **єдності** процесу розробки, можливості виконання, контролю виконання програм полягає у тому, що розробники програм мають в процесі розробки прагнути забезпечити внутрішню узгодженість всіх розділів та показників, точність розрахунків та можливість контролю. Принцип **адекватності** вимагає, щоб програми та засоби їх реалізації відбивали реалії сучасного етапу соціально-економічного розвитку з урахуванням їх можливих і необхідних змін, виходячи з інтересів держави і регіону, а також оцінки загальної політичної та економічної ситуації. Адекватність визначає міру, якою певний рівень дієвості відповідає потребам, цінностям і можливостям, що породили проблему. Критерій адекватності визначає очікування щодо сили зв'язку між альтернативами політики і бажаними наслідками.

Основу програмно-цільової методології становлять програмний аналіз (табл. 3.1).

Програмна оцінка та елементи системного і ситуаційного аналізів. Перший розглядається провідним інструментом при формуванні АР на всіх рівнях ієрархії програмно-цільового управління. Основою програмного аналізу є системно ситуаційний підхід, який поєднує взаємопов'язаність етапів прийняття АР (системний підхід та його адекватність конкретній ситуації, динаміці її змін (ситуативний підхід).

Таблиця 3.1 – Методологічні підходи до формування програмно-цільового рішення

Рівні управління	Методологічні підходи	Тип ситуації прийняття АР (тип проблеми)
Вищий (центральний)	Методи програмного та елементи системного і ситуаційного аналізів, методи дослідження операцій та моделювання, евристичні методи	Високий рівень невизначеності (неструктурована проблема)
Регіональний	Методи програмного та елементи системного і ситуаційного аналізів, методи дослідження операцій та моделювання	Середній рівень невизначеності (слабко структурована проблема)
Місцевий	Методи системного і ситуаційного аналізів, методи дослідження операцій та моделювання	Низький рівень визначеності (добре структурована проблема)

Якщо порівняти змісти програмного і системного аналізів, то їх основу становить модель прийняття раціонального рішення, яка ґрунтується на логіці осіб, що приймають рішення.

Досить часто доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, спираючись на застосування функції збитків, аргументами якої є описи рішень і ситуацій. Характер невизначеності ситуації впливає на вибір математичного апарату прийняття рішення. Якщо йдеться про невизначеність стану об'єкта, застосовують теорію статистичних функцій вирішення та теорію управління випадковими процесами, в інших випадках – теорію ігор.

Як правило, під невизначеністю розуміють насамперед невизначеність інформації про процеси чи її суб'єктивної інтерпретації. Поняття

невизначеності можна розглядати у двох вимірах: як явище і як процес. Як явище невизначеність постає у формі комплексу нечітких чи розмитих ситуацій, суперечливої та неповної інформації, а з точки зору процесу невизначеність є діяльністю некомпетентного працівника, що приймає некоректні рішення. Основні ознаки невизначеності АР: неповнота, неточність, недостатність та неоднозначність інформації про передумови, умови прийняття рішення та його наслідки.

Основними причинами, які призводять до невизначеності ситуації при прийнятті та реалізації АР по-перше є недостатня кількість повної, відповідної та достовірної інформації; по-друге сам процес обробки інформації є досить трудомістким та капіталоемним, тобто вимагає застосування великої кількості ресурсів; по-третє процес збору первинної інформації, яка необхідна для прийняття рішень є досить складним і тривалим.

На рівень невизначеності при прийнятті АР деякі з характеристик інформації справляють досить суттєвий вплив. Тому в таких ситуаціях керівник, менеджер чи інша уповноважена особа яка працює з інформацією повинна здійснювати пошук інформації, після чого необхідно відокремити цінну інформацію від тієї, яка є зайвою. Відокремивши інформацію потрібно оцінити основні характеристики отриманих даних, і лише після цього потрібно виділити з інформації найбільш важливу частину, яка дає змогу аналізувати поточний стан об'єкту, за яким проходить процес розробки адміністративного рішення.

Основними причинами, які спричинюють виникнення невизначеності при прийнятті та реалізації АР є обмеженість тих ресурсів, які є необхідними для прийняття рішення; низька кваліфікація спеціалістів на яких покладено функцію прийняття адміністративних рішень; суб'єктивізм думки спеціалістів при прийнятті рішень; на процес прийняття та реалізації рішення можуть вплинути непередбачувані обставини; розходження між запланованими і фактично прийнятими рішеннями.

Для процесу реалізації АР враховують фактор вичерпності ресурсів які є необхідними для виконання рішень. Нажаль в реальних умовах, в процесах реалізації адміністративних рішень можуть виникнути незаплановані нестачі необхідних ресурсів, які створюють перешкоди при реалізації рішень.

У своїй повсякденній діяльності керівник чи менеджер для того, щоб розробити та прийняти ефективне рішення повинен застосовувати основні методи та технології управління. До цих методів та технологій на практиці зазвичай відносять: техніку прийняття рішень; засоби заохочень; вдосконалення планування своєї роботи; способи підбору і оцінки персоналу; делегування відповідальності і влади та ін.

Творчому підходу в процесі управління ситуацією відводиться одна з найважливіших ролей. Зазвичай для керівника такий підхід означає почуття проблеми; своєрідність; здатність до ризику, вміння відрізнити суттєве від несуттєвого; воля, мотивація до використання своїх знань та вмінь в організації [7, с.49-50].

Значну частину серед всієї кількості ризиків на підприємстві займають управлінські ризики. Цей вид ризиків являє собою запланованих або незапланованих спричинених управлінськими рішеннями ситуацій, які можуть виникнути або при виконанні рішень, або через деякий час. Саме управлінські ризики поєднують в собі ряд інших ризиків таких, як: технологічні і соціальні, правові та організаційні.

До оперативних і стратегічних надбань або втрат в діяльності організації призводять управлінські ризики. Якщо дія адміністративних ризиків є позитивною, то її результат сприймається усіма працівниками належно, якщо ж навпаки, дія є негативною, то результат викликає роздратування у керівників і бажання не припуститися цих ризиків у майбутньому.

Невід'ємним елементом в процесі управління ризиками є планування та реалізація системи контролю, яка б відповідала стратегії управління ризиками. Щоб виконати цей процес управління можуть бути застосовані основні положення адміністративної системи, основним завданням якої є вище керівництво фірми [1, с.68-72].

Таким чином, процес прийняття адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності може бути організований різними способами. Говорячи про процес прийняття адміністративних рішень, не можна не згадати про управлінський персонал, який приймає безпосередню участь при прийнятті адміністративних рішень. Дуже багато залежить від їхніх знань та кваліфікації, відповідності певних загальноприйнятим критеріям, таким як: відповідна освіта та відмінні знання, гнучкий розум і практична кмітливість, достатній стаж роботи, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємства.

Отже процес прийняття адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності є творчим процесом вибору із числа можливих альтернатив єдиного рішення, яке приймається до виконання. Тому для ухвалення адміністративних рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів соціальних, економічних, політичних і технічних факторів та інформації, а тому головна роль у пошуку оптимального і прийняттого рішення відводиться людині.

Специфіка прийняття адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності полягає в тому, що це завжди вольовий акт, соціальна дія, яка виражає не тільки потреби та інтереси осіб і відображає інтереси певних соціальних сил у суспільстві, але й реалізує ці соціальні інтереси.

4 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

4.1 Оцінювання ефективності обґрунтування адміністративних рішень

Коли мова йде про методи прийняття рішень, то маються на увазі дві близькі, але в той же час такі, що розрізняються, проблеми, які потрібно вирішувати: по-перше, яку використовувати техніку для підготовки прийняття

рішень, і, по-друге, як організувати взаємодію з підлеглими, що беруть участь у підготовці рішень.

Існує низка достатньо простих методів, що дозволяють на практиці використовувати ідеї раціонального підходу до прийняття рішень. Вони дозволяють оцінювати альтернативи, знижувати невизначеність «фону» прийняття рішень і таким чином отримувати запрограмовані їх варіанти.

Технології прийняття рішень спираються як на кількісні, так і на якісні показники ефективності досягнення організаційних цілей. В процесі прийняття рішень відносно легко визначити кількісні показники, наприклад, необхідний бюджет, час і ресурси для виконання завдання, чисельність персоналу, нормативи виконання, кількість запізнь на роботу та ін. Складніше визначити якісні показники – такі, як репутація відділу, службова дисципліна, старанність, організаційна культура, ступінь компетенції фахівців і т. д. Часто для оцінки якісних показників державні службовці місцевих органів державної виконавчої влади звертаються за допомогою до експертів, використовуючи при цьому методи переведення якісних показників в кількісні, коли якісним приписуються певні бали за окремою для кожного показника шкалою.

Якщо для оцінки ефективності функціонування місцевого органу державної виконавчої влади використовується певна сукупність якісних показників і їх внесок у кінцевий результат розрізняється, їм додають відповідної ваги. Зрозуміло, повністю уникнути суб'єктивізму у цьому випадку не вдасться, проте важко не погодитися з думкою, що «навіть суб'єктивні оцінки у цьому випадку є краще, ніж нічого». Державні службовці місцевого органу державної виконавчої влади не можуть ефективно керувати діями підлеглих, відмовляючись від контролю за характерними показниками. Неминучим наслідком цього є управління за натхненням, яке фактично таким вже не є, а є просто спонтанною реакцією на ситуацію, що вийшла з-під контролю.

Показники ефективності, які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень, мають не тільки різний сенс, але також відрізняються за своєю формою. Можна виокремити наступні основні форми показників такої ефективності:

– ймовірність досягнення мети (якщо метою операції є випадкова подія, наприклад, отримання доходу після фінансової операції на фондовому ринку, то показником ефективності такої операції може служити ймовірність відповідної випадкової події);

– ймовірність отримання необхідного результату (якщо результат операції – випадкова величина і мета операції полягає в досягненні необхідного результату, то в якості показника ефективності можна використовувати ймовірність отримання результату не гірше, ніж необхідне значення. Наприклад, у разі визначення конкретних вимог до величини доходу показником ефективності операції може бути ймовірність отримання доходу не менш встановленого значення);

– середній результат (якщо результат операції – випадкова величина, то показник ефективності може визначатися математично як очікування цієї

випадкової величини. Наприклад, у цьому випадку можна говорити про середній прибуток або очікуваний дохід. Зокрема, коли випадкові чинники відсутні, значення показника ефективності співпадає з величиною результату операції);

– ймовірно-гарантований результат (якщо результат операції – випадкова величина, то показником ефективності може бути як найгірший результат. Наприклад, якщо зажадати, щоб ймовірність доходу була рівною 0,9, то показником ефективності буде мінімальний дохід, який можна отримати з даною ймовірністю);

– гарантований результат (якщо результат операції не є випадковою величиною, але залежить від дії нез'ясованих чинників, то в якості показника ефективності може виступати як найгірший, тобто гарантований результат, якого можна досягти з урахуванням впливу цих чинників. Наприклад, якщо прибуток фірми залежить від дій конкурента, то показником ефективності буде мінімальний прибуток, який оцінюється за умови, що конкурент обере оптимальну стратегію поведінки).

Будь-який з показників ефективності, що використовується державними службовцями місцевих органів державної виконавчої влади для оцінювання альтернативних варіантів дій, повинен задовольняти низці вимог:

1. *Відповідність меті.* Ця вимога означає, що керівник, оцінюючи ефективність дій, повинен чітко усвідомлювати, якою мірою досягається мета управління.

2. *Змістовність.* Вимога змістовності означає, що показник ефективності повинен бути зрозумілим керівникові і мати ясний «фізичний» сенс.

3. *Вимірність.* Вимога вимірності визначає, що значення показника ефективності завжди можна звірити за певною шкалою і виконати припустимі математичні перетворення. Ефективність операції рідко вдається описати єдиним показником, наприклад, тільки величиною доходу або ризиком. Якщо це можливо, то такий показник називають скалярним. Проте у більшості випадків кожна з операцій має безліч властивостей і тому повинна описуватися не одним, а декількома показниками ефективності. Наприклад, будь-яка комерційна діяльність характеризується не тільки розміром отриманого доходу, але і пов'язаними з цим витратами і ризиком, які завжди необхідно враховувати при оцінці ефективності. Набір декількох часткових показників ефективності, що описують окремі властивості операції, називаються векторним показником, до якого пред'являються додаткові вимоги.

4. *Мінімальність.* Вимога мінімальності означає, що векторний показник ефективності повинен складатися з невеликої кількості часткових показників. З психологічних досліджень випливає, що людина може достатньо легко оперувати одним – трьома показниками. Із зростанням їх кількості стрімко збільшується час для аналізу адміністративних рішень і кількість помилок, яких припускаються. В залежності від досвіду і кваліфікації державного службовця припустима кількість показників, що використовуються для оцінки ефективності прийнятих рішень, не може перевищувати 7 ± 2 .

5. *Повнота*. Вимога повноти означає, що векторний показник ефективності повинен містити таку кількість часткових показників, яка б дозволяла найповніше і адекватно відобразити мету і результат операції.

Неважко помітити, що перераховані вимоги багато в чому суперечать один одному, що пояснюється неможливістю задовольнити всім вимогам відразу. Наприклад, вимога змістовності суперечить вимозі вимірності, оскільки якісні показники не визначаються об'єктивно за допомогою чисел і їх значення доводиться описувати суб'єктивно. Також очевидно, що вимога мінімальності вступає в суперечність з вимогою повноти.

Правильний вибір показників ефективності, що задовольняють вказаним вимогам, – складне завдання, вирішення якого залежить від досвіду, кваліфікації і аналітичних здібностей державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади.

Для прийняття оптимальних адміністративних рішень недостатньо знати, за якими показниками має оцінюватися ефективність операції. Щоб ухвалити рішення, необхідно використовувати певні **правила**, що дозволяють обрати якнайкращий або прийнятний варіант дій з безлічі припустимих. Одним з таких вирішальних правил є критерій ефективності, який дозволяє здійснити цілеспрямований вибір з безлічі альтернатив.

4.2 Критерії ефективності ухвалення адміністративних рішень

Критерій ефективності формується на основі обраних показників і відображає суб'єктивну мету рішення. На відміну від показника, який лише оцінює кількісно або якісно ступінь досягнення мети, критерій ефективності дозволяє з'ясувати думку про прийнятність того чи іншого рішення. З цієї причини критерії ефективності відіграють роль показника вибору альтернатив у процесі прийняття рішень.

Критерій ефективності вводиться на основі певної концепції прийняття рішень – максимізації корисності і обмеженої раціональності, кожній з яких відповідає певний вид ефективності, яка визначається критерієм оптимальності і критерієм придатності.

Критерій оптимальності використовують для прийняття оптимальних рішень відповідно до концепції максимізації корисності. Управлінське рішення вважається оптимальним, якщо воно забезпечує максимальну ефективність операції. Якщо для прийняття рішення використовується скалярний показник ефективності, то він, зазвичай, відображає виконання функції корисності, яку необхідно максимізувати. Наприклад, оптимальним можна визнати рішення, яке забезпечує максимальний очікуваний дохід або максимальну ймовірність отримання доходу при заданих обмеженнях. Якщо значення показника необхідно зменшити (наприклад, ризики або витрати), то максимальна ефективність операції досягатиметься при мінімальних значеннях обраного показника.

Якщо для прийняття рішення використовується **векторний** показник ефективності, то функцію корисності, зазвичай, відображає певний математичний вираз у вигляді комбінації часткових показників, який інакше називають функцією ефективності (узагальненим показником ефективності). Наприклад, якщо рішення ухвалюється з урахуванням двох показників (доходу і витрат), то функція ефективності може виглядати як відношення доходу до витрат, тобто фізичний дохід у розрахунку на одиницю витрат. Тоді оптимальним слід вважати таке рішення, якому відповідає максимальне значення цієї функції. Якщо вираз функції корисності невідомий, то застосовують спеціальні методи для її побудови або рішення приймається шляхом безпосереднього порівняння між собою значень векторного показника для різних альтернатив. Якщо кількість часткових показників і кількість альтернатив завеликі, то можуть використовуватися допоміжні методи, що полегшують процес пошуку і вибір якнайкращої альтернативи. У цьому випадку оптимальним вважається **компромісне** рішення, прийняте державним службовцем місцевого органу державної виконавчої влади суб'єктивно з урахуванням значень усіх часткових показників ефективності. Таким чином, *критерій оптимальності* – це правило, згідно з яким слід ухвалювати тільки такі рішення, які забезпечують максимальну ефективність операції.

Критерій придатності використовуються для прийняття задовільних рішень відповідно до концепції обмеженої раціональності. Управлінське рішення вважається задовільним, якщо воно забезпечує необхідну ефективність операції. Якщо для прийняття рішення використовується скалярний показник ефективності, то задовільними будуть будь-які рішення, яким відповідає даний показник не гірше, ніж певне «порогове» значення. Наприклад, очікуваний дохід повинен бути не меншим від потрібного або рівень ризику не повинен бути вище припустимого. Якщо використовується векторний показник, то задовільними слід вважати такі рішення, що задовольняють усім вимогам за частковими показниками одночасно або забезпечують необхідне значення узагальненого показника ефективності чи функції корисності, якщо вона відома. Таким чином, критерій придатності – це правило, згідно з яким слід ухвалювати тільки такі рішення, які забезпечують необхідну ефективність операції. Якщо таких рішень декілька, то вважається, що усі вони однакові за своєю значущістю, і державному службовцю місцевого органу державної виконавчої влади байдуже, яке з них обрати. Зазвичай, у цьому випадку ухвалюється перше задовільне рішення, і подальший пошук на цьому припиняється.

4.3 Побудова шкали оцінювання

Велике значення для оцінки альтернатив має визначення типу **шкали** показників ефективності, яка пропонує безліч можливих показників і їх припустимих перетворень. Кожен з типів шкали має свою інформативність і свій клас припустимих перетворень (тобто операцій з показником), за межі

якого не можна виходити без ризику отримати помилкові або безпідставні результати.

При визначенні показників найбільшого поширення набули номінальні, порядкові і метричні шкали. Серед метричних виокремлюють: номінальну шкалу, порядкову шкалу, шкалу інтервалів, шкалу відносин, абсолютну шкалу.

До *номінального типу* відносяться прості шкали, що застосовуються при описі належності об'єктів до певних класів. У цій шкалі число використовують лише для позначення і виокремлення об'єкта: усім об'єктам одного й того ж класу присвоюють одне й те ж число, а об'єктам різних класів – різні числа. Об'єкти, яким відповідає одне й те ж число або найменування, вважаються еквівалентними. Переваги між об'єктами різних класів не визначаються, відсутні також поняття масштабу і початку відліку. Оскільки існує необмежена кількість варіантів присвоєння чисел різним класам об'єктів, то припустимими в шкалі найменувань є будь-які перетворення показників, що мають властивість однозначності, яка означає, що у об'єктів різних класів не може бути однакових значень показників і по кожному значенню можна однозначно визначити належність об'єкта до того чи іншого класу.

Зазвичай, номінальну шкалу використовують для позначення окремих властивостей об'єктів, типів устаткування, номерів і найменування підрозділів в організації і т. ін.

Порядкова шкала. Ця шкала є дещо досконалішою, ніж номінальна, оскільки дозволяє визначати переваги між різними об'єктами. Порядкова (рангова) шкала застосовується для впорядкування об'єктів поодиноці або за декількома ознаками. Числа в ній визначають тільки вибудову ряду об'єктів за їх перевагами, але не дозволяють стверджувати, наскільки один об'єкт є важливішим за інший. Для порядкової шкали припустимими вважаються будь-які перетворення показників, які не порушують порядок проходження об'єктів.

Показники, що вимірюються порядковою шкалою, несуть вже значно більше інформації і дозволяють судити про відносні переваги між об'єктами типу «краще-гірше», «більше-менше» та ін. Проте у цій шкалі також відсутні поняття масштабу і початку відліку. Тому значення показників, що вимірюються порядковою шкалою, не дозволяють відповісти на запитання стосовно переваг одного об'єкта порівняно з іншим.

Найбільшого поширення порядкові шкали набули при вимірюванні і порівнянні якісних властивостей об'єктів, які не можна оцінити безпосередньо якимось числом. Проте, як правило, державним службовцям місцевих органів державної виконавчої влади приписують кількісні оцінки, які називаються балами. Бали – це натуральні числа, які показують ранг тих чи інших об'єктів і слідує в порядку зменшення або зростання їх переваги. Наприклад, використовуючи порядкову шкалу, будь-який керівник може суб'єктивно оцінити кваліфікацію співробітників, виставляючи їм бали таким чином: 2 – низька кваліфікація, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока кваліфікація. У порядкових шкалах, зазвичай, можуть вимірюватися рейтинги місцевих органів державної виконавчої влади і багато інших показників.

Шкала інтервалів – застосовується для відображення відмінностей між властивостями об'єктів. Значення показників на шкалі інтервалів дозволяють визначити, наскільки один об'єкт переважає інший. Ця шкала може мати довільні точки відліку і масштаб. Припустимі перетворення показників описуються лінійними функціями виду $f(F) = aF + b$, де F – значення показника; $a > 0$ – масштаб, b – початок відліку.

Конкретне значення показника на шкалі інтервалів вимірюється при фіксованих величинах масштабу a , що задає одиницю вимірювання, і початку відліку b . Основна властивість шкали інтервалів – збереження відношення інтервалів за будь-якого припустимого перетворення шкали. Шкалою інтервалів вимірюються терміни експлуатації устаткування, терміни початку і закінчення робіт і всі інші показники, для вимірювання яких необхідно фіксувати масштаб і початок відліку.

Шкала відносин є окремим випадком шкали інтервалів при виборі нульової точки відліку ($b = 0$). Вона є більш досконалішою, ніж шкала інтервалів, оскільки для неї всі припустимі перетворення показників описуються функціями виду $f(F) = aF$, де $a > 0$. За будь-яких перетворень дана шкала зберігає відношення властивостей об'єктів, тобто, на відміну від шкали інтервалів, дозволяє судити про те, наскільки певна властивість одного об'єкта є «сильнішою» чи «слабкішою» від іншого.

Показники, що вимірюються шкалою відносин, найбільш поширені в теорії і практиці управління. Їх прикладами служать доход, ризики, вартість, витрати ресурсів, об'єм інформації, відстань та інші показники, для яких існує природний початок відліку (нульова точка).

Абсолютна шкала. У цій шкалі приймається нульова точка відліку ($b = 0$) і одиничний масштаб ($a = 1$). Абсолютна шкала є найдосконалішою і не припускає жодних перетворень показників, тобто $f(F) = F$, що означає існування тільки одного числового відображення об'єктів на шкалі.

Наприклад, в абсолютній шкалі визначається чисельність людей, кількість об'єктів, подій, які можна виміряти єдиним способом за допомогою натуральних чисел. Прикладом абсолютної шкали також є шкала температур за Кельвіном або інтервал дійсних чисел від 0 до 1, що використовується при визначенні ймовірності випадкових подій.

Таким чином, показники ефективності, які використовуються місцевими органами державної виконавчої влади в процесі прийняття рішень, можуть визначатися за допомогою шкал різних типів. При цьому шкала вважається більш досконалішою, якщо має менш припустимих перетворень, що дозволяє точніше визначати кількісні і якісні показники об'єкта. Кількісними називають показники, значення яких вимірюються будь-якою метричною шкалою, а якісними – значення яких вимірюються номінальною або порядковою шкалою. Правильний вибір шкали для вимірювання показників має велике значення і залежить від наявності необхідної інформації і чіткості визначення мети. Так, використання метричних шкал вимагає повнішої інформації про альтернативи у порівнянні з номінальною або порядковою шкалами, а отримання цієї інформації пов'язане з додатковими витратами ресурсів і часу. Тому при виборі

типу шкали завжди необхідно враховувати особливості завдань, які необхідно вирішувати. Якщо, наприклад, завдання полягає в ранжируванні об'єктів за певною ознакою, то немає необхідності вимірювати їх кількісні характеристики, а досить обмежитися лише якісними і порядковою шкалою. По мірі отримання додаткової інформації можна переходити до використання більш досконалих шкал.

4.4 Контроль за перебігом виконання адміністративних рішень

Внутрішній контроль – це комплекс дій, правил та заходів, що здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю згідно з внутрішніми регламентами, запровадженими керівництвом для:

- досягнення визначених цілей у найбільш ефективний, результативний та економічний спосіб;
- додержання вимог законодавства при виконанні покладених на суб'єктів внутрішнього контролю завдань;
- забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів;
- попередження ймовірних подій, які негативно впливають на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю цілей;
- контролю за управлінням інформаційними потоками (отриманням, передаванням, зберіганням інформації) та забезпеченням інформаційної безпеки;
- ведення фінансово–господарської діяльності відповідно до вимог законодавства.

Внутрішнє середовище (середовище контролю) – це існуючі в організації процесів, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами тощо.

Заходи контролю – це сукупність запроваджених у територіальних органах та підприємствах адміністративних дій, які здійснюються керівництвом усіх рівнів та спеціалістами для впливу на ризики з метою досягнення мети та стратегічних цілей.

Заходи моніторингу – це діяльність суб'єктів внутрішнього контролю з оцінки якості функціонування та відстеження результатів впровадження заходів контролю.

Ідентифікація (визначення) ризиків – діяльність суб'єктів внутрішнього контролю з визначення та опису ймовірних подій, які негативно впливатимуть на їх здатність виконувати відповідні процеси.

Інформаційний та комунікаційний обмін – це система збору, документування, передача інформації та користування нею, яка організовується для надання керівництву всіх рівнів інформації, необхідної для прийняття відповідних адміністративних рішень з удосконалення внутрішнього контролю.

Операції – окремі частини процесу, які здійснюються у визначеній послідовності при виконанні суб'єктами внутрішнього контролю процесів.

Внутрішній контроль ґрунтується на основних принципах:

- законності – неухильне дотримання суб'єктами внутрішнього контролю вимог законодавства ;
- об'єктивності – отримання повної та достовірної інформації, що ґрунтується на документальних та фактичних даних і включає вплив суб'єктивних факторів;
- відповідності та розподілу повноважень – розподіл обов'язків між суб'єктами внутрішнього контролю та встановлення меж їх відповідальності у рамках функціональних повноважень в процесі прийняття рішень або виконання інших дій;
- превентивності – завчасне здійснення заходів контролю для запобігання виникненню відхилень від встановлених норм;
- відкритості – запровадження механізмів зворотного зв'язку та забезпечення необхідного ступеня транспарентності при проведенні оцінки внутрішнього контролю.

Організація та здійснення внутрішнього контролю відбувається шляхом:

- видання (затвердження) керівництвом ряду внутрішніх документів (наказів, розпоряджень, правил, регламентів, положень, посадових інструкцій тощо), спрямованих на належне функціонування внутрішнього середовища, забезпечення здійснення управління ризиками, вжиття заходів контролю, налагодження комунікації та обміну інформацією між суб'єктами внутрішнього контролю та здійснення моніторингу тощо. Внутрішній контроль організовується з урахуванням актів законодавства, що регулюють питання упорядкування структури апарату, чисельності працівників, оплати праці, управління персоналом, документообігу, планування, управління бюджетними коштами, звітування та інших питань, пов'язаних з функціонуванням підприємства, установи, організації;

- виконання функцій та завдань керівниками структурних підрозділів та спеціалістами, визначених актами законодавства та внутрішніми документами, виданими (затвердженими) керівництвом;

відповідних заходів контролю та моніторингу, обміну інформацією тощо;

- оцінки функціонування системи внутрішнього контролю Службою внутрішнього аудиту в межах повноважень, визначених законодавством.

Структура внутрішнього контролю складається з наступних компонентів:

- внутрішнє середовище;
- визначення цілей;
- управління ризиками;
- заходи контролю та моніторингу;
- інформація та комунікація.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Внутрішнє середовище складається з суб'єктів внутрішнього контролю і об'єктів внутрішнього контролю, до яких належать функції, процеси, операції, що здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю для досягнення встановлених цілей в межах визначених повноважень та відповідальності.

Порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій визначається адміністративними регламентами. Внутрішнє середовище визначає розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами внутрішнього контролю.

Організаційні та функціональні засади, що визначають внутрішнє середовище ґрунтуються на:

- затверджених нормативно-правових актах, які визначають організаційну структуру, кадрову політику, документообіг, тощо;

- адміністративних регламентах, які визначають правила, встановлюють порядок і послідовність виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій.

Адміністративні регламенти містять:

- опис процесів та операцій, що здійснюються в рамках виконання відповідної функції, із зазначенням їх учасників;

- схеми документообігу за відповідною функцією, процесом;

- перелік нормативно-правових актів та програмно-технічних комплексів, які використовуються при здійсненні процесів та операцій.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

Ефективність системи внутрішнього контролю полягає в чіткому визначенні цілей. Визначення цілей здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України.

В межах законодавчо встановлених завдань та повноважень, суб'єкти внутрішнього контролю визначають:

- стратегічні цілі;

- операційні цілі;

- цілі щодо звітування;

- цілі відповідності.

Стратегічні цілі встановлюються адміністративними регламентами і їх необхідно досягнути за результатами реалізації відповідного процесу.

Операційні цілі щорічно визначаються в Плані з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів та формуються з урахуванням наступних принципів:

- конкретності, який полягає у чіткому визначенні кінцевого результату реалізації операційної цілі;

- вимірюваності, який полягає у визначенні операційних цілей, виходячи з можливості здійснення оцінки їх досягнення за кількісними та якісними показниками, ціль має відображати результат;

- досяжності, який передбачає визначення таких операційних цілей, яких можна досягти;

- реалістичності, який полягає у визначенні суб'єктами внутрішнього контролю лише тих операційних цілей, що знаходиться в межах їх повноважень та відповідальності, з урахуванням відповідних ресурсів таких, як навика, кошти, обладнання тощо;

– своєчасності, який полягає у визначеності операційних цілей у часі, планування чітких термінів реалізації операційної цілі.

Цілі щодо звітування стосуються надійності звітування. Основною метою надійного звітування є надання керівництву точної та повної інформації про стан реалізації визначених операційних цілей. До того ж такі цілі мають забезпечувати всебічне інформування зовнішніх сторін та відповідно прозорість діяльності.

Цілі відповідності – такі цілі стосуються відповідності законодавству та нормативно-правовим актам.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ефективне управління ризиками передбачає:

- збір, систематизацію та аналіз інформації щодо проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків;
- розроблення суб'єктами внутрішнього контролю пропозицій до Плану з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів.

Процес управління ризиками має вертикальну структуру та здійснюється з урахуванням розподілу ризиків між суб'єктами внутрішнього контролю:

- ризик, який оцінено в числових значеннях від 1 до 2 потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні спеціалістів і керівників структурних підрозділів;
- ризик, який оцінено в числових значеннях від 3 до 4, потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні **керівників** структурних підрозділів і **заступників** керівників;
- ризик, який оцінено в числових значеннях від 6 до 9, потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю **виключно на рівні керівників і їх заступників**.

При здійсненні ідентифікації та оцінки ризиків використовується система «світлофору» (з червоним, жовтим та зеленими кольорами), або система кількісного вимірювання.

ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ

Для забезпечення результативності застосування, заходи контролю повинні відповідати таким умовам:

- доцільності (відповідні заходи контролю у відповідному місці та у відповідності до ризику, якого це стосується);
- послідовності та періодичності (усі спеціалісти постійно та уважно дотримуються правил, інструкцій, нормативно-правових актів, тощо і не порушують їх за відсутності керівництва чи за наявності великих навантажень);
- економічності (кошти на проведення заходів контролю не повинні перевищувати очікуваного ефекту);
- повноті, обґрунтованості та безпосереднього відношення до цілей контролю.

Основні категорії **заходів контролю**:

Попереджувальний (превентивний) контроль спрямований на обмеження можливості виникнення ризику.

Спрямовуючий контроль направлений на забезпечення досягнення конкретного результату.

Виявляючий контроль направлений на виявлення небажаних результатів після проведення операції або здійснення події.

Корегуючий контроль призначений для корегування небажаних результатів, що вже були реалізовані.

Заходи контролю включають відповідні правила і процедури, серед яких є:

- авторизація та підтвердження – це процес погодження і затвердження операцій та дій до їх фактичного виконання;

- розподіл обов'язків та повноважень, запроваджується з метою зменшення кількості ризиків помилок чи втрат, неправильних дій, виявлення можливих проблем;

- контроль за доступом до ресурсів та облікових записів, а також закріплення відповідальності за збереження і використання ресурсів, що зменшує ризик їх втрати чи неправильного використання;

- контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними;

- оцінка загальних результатів діяльності на предмет ефективності та результативності, відповідності нормативно-правовим актам та внутрішнім регламентам, правилам та процедурам установ;

Постійний моніторинг здійснюється у ході щоденної (поточної) діяльності суб'єктів внутрішнього контролю та передбачає управлінські, наглядові та інші дії керівників усіх рівнів та спеціалістів при виконанні ними своїх обов'язків з метою визначення та коригувань відхилень.

Для впровадження належного рівня моніторингу необхідно визначити:

- які заходи контролю потрібно піддавати моніторингу;

- які процедури моніторингу потрібно застосувати;

- як часто їх використовувати.

Ефективна система моніторингу передбачає чотири основні кроки:

- 1) пріоритезація ризиків залежно від цілей;

- 2) визначення заходів контролю, необхідних для управління пріоритетними ризиками;

- 3) визначення інформації, яка дозволяє оцінити відповідність впровадження заходів контролю плану;

- 4) розробка та впровадження процедур моніторингу.

Заходи контролю та моніторингу визначаються у Плані з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів. Проекти Планів з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів надаються робочим групам для надання пропозицій та зауважень.

ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

Суб'єкти внутрішнього контролю для прийняття рішень, незалежного здійснення операцій та контролю за ними, повинні мати якісну інформацію про зовнішні, так і про внутрішні події.

За основними вимогами якісна інформація має бути:

- доцільною (полягає в необхідності даної інформації);
- своєчасною (полягає в наявності інформації в той час, коли вона потрібна);
- актуальною (полягає в інформуванні останніх подій, змін);
- чіткою (полягає в правильності та достатній деталізації інформації);
- доступною (полягає в легкому отриманні інформації учасниками процесу).

Для забезпечення отримання керівництвом якісною інформацією, необхідно, щоб всі операції, важливі події та процедури контролю були повно, своєчасно та достовірно задокументовані. Крім того, документуванню підлягають недоліки, виявлені керівництвом під час аналізу системи внутрішнього контролю, з зазначенням опису можливих шляхів виправлення помилок.

Комунікація (передача інформації) повинна проходити в усіх напрямках діяльності через всі компоненти та структури і здійснюватися як за вертикаллю, так і за горизонталлю, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Інформування про удосконалення внутрішнього контролю здійснюється робочими групами за результатами:

- проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків;
- оцінки стану виконання Плану з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів;
- відстеження виконання обов'язкових вимог, наданих зовнішніми контролюючими органами (Рахунковою Палатою України, Міністерством фінансів України, Державною казначейською службою, Державною фінансовою інспекцією України та іншими контролюючими органами) за результатами проведених контрольних заходів.

5 НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ПРИ ОБҐРУНТУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

5.1 Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності та ризику

З погляду економічної теорії **невизначеність** – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів.

Чим більша невизначеність при прийнятті адміністративних рішень, тим більший ступінь ризику.

Кількісно невизначеність може виступати як:

- 1) можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як в меншу та у більшу сторону (**спекулятивна невизначеність**);
- 2) як можливість тільки негативних відхилень кінцевого результату подій (**чиста невизначеність**).

Основні причини невизначеності:

- не детермінованість процесів, які мали місце на підприємстві та в економічному житті;
- повна відсутність інформації;
- відсутність правдивої інформації підприємств щодо своєї фінансово-господарської діяльності;
- наявність помилок інформації;
- вплив суб'єктивних чинників на результати проведеного аналізу.

Види невизначеності:

1. за ступенем імовірності настання подій:
 - повна невизначеність;
 - часткова невизначеність;
 - повна визначеність.
2. залежно від засобів визначення імовірностей:
 - статистична;
 - нестатистична.
3. за об'єктом невизначеності:
 - людська невизначеність;
 - технічна невизначеність;
 - соціальна невизначеність.

Таким чином, невизначеність виступає невід'ємним атрибутом прийняття адміністративних рішень.

На практиці зниження рівня невизначеності необхідне для прийняття адміністративних рішень забезпечується такими правилами:

- збором інформації;
- обробка інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та з'ясування причин і наслідків невизначеності;
- розробка моделей адекватних ситуації, що мають місце.

Невизначеність – це такий стан знань про ситуацію чи проблему, коли один або кілька варіантів рішення мають низку можливих результатів, імовірність яких або невідома або не має змісту.

Граничним варіантом невизначеності є **умови неясності** – це стан знань про ситуацію чи проблему, коли:

- неясні цілі, яких потрібно досягти;
- важко визначити варіанти рішень;
- недоступна інформація про наслідки рішень.

Аналіз факторів невизначеності у процесі прийняття рішень визначає вибір методів і підходів, які дають змогу враховувати дані фактори.

Найбільш поширеним інструментом прийняття рішень в умовах невизначеності є:

- а) методи експертних оцінок;
- б) метод Делі;
- в) метод «мозкового штурму».

Крім того практикується використання кількох інших підходів:

- 1) особа, що приймає рішення – може використовувати наявну в неї інформацію і власні судження понад досвід для ідентифікації і визначення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов, оцінки результатів для кожної альтернативи;
- 2) якщо ступінь невизначеності занадто високий, то особа, що приймає рішення може не робити припущень щодо імовірностей різних зовнішніх чи внутрішніх умов, тобто може або не врахувати можливості або розглядати їх як рівні. При цьому використовуються такі критерії рішень:
 - критерії Вальда (max – min);
 - альфа критерії Гурвіца;
 - критерій Севіджа;
 - критерій Лапласа.
- 3) інші підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності:
 - хеджування;
 - гнучке інвестування;
 - диверсифікованість інтересів організації;
 - придбання додаткової інформації;
 - модифікація цілей тощо.

Таким чином, **невизначеність** – це ситуація в якій імовірність отримання результатів прийнятого рішення невідома, а в окремих випадках невідомий і весь спектр наслідків такого рішення.

Ризик – це ситуація, коли результат здійснення певного процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки і є достатньо інформації для того, щоб оцінити імовірність настання цих наслідків.

5.2 Критерії обґрунтування адміністративних рішень в умовах невизначеності

На теоретичному рівні знання щодо певної проблемної ситуації досить добре розроблені, однак на практиці застосування формалізованих алгоритмів аналізу обмежене.

Для вибору оптимальних стратегій в ситуації невизначеності використовують декілька **критеріїв**. За наявності кількох альтернативних станів зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства їм відповідають належні значення цільових функцій. Якщо жодна з альтернатив не домінує, то постає **задача вибору рішення** із застосуванням правил і критеріїв теорії прийняття рішень.

Критерії засновані на **аналізі матриці** можливих етапів навколишнього середовища і альтернатив рішень.

Для прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику за допомогою статичної ігрової моделі вхідна інформація подається у вигляді матриці, рядки якої – це можливі альтернативні рішення A_i , $i = 1 \dots n$, а стовпчики – це стани системи або середовища S_j , $j = 1 \dots n$.

Кожній альтернативі рішень і кожному стану системі відповідає результат (наслідок рішення) a_{ij} , який визначає втрати або виграш за вибору даної альтернативи рішення та реалізації даного стану системи.

Таблиця 5.1 Матриця прибутків

...	$S1$...	S_m
$A1$	$a11$...	$A1m$
...
A_n	anj	...	anm

Для вибору оптимальної стратегії ситуації невизначеності та ризику використовують різні правила та критерії:

- 1) правило \max – \min (критерій Вальса);
- 2) правило \max – \max (критерій оптимізму);
- 3) правило \min – \max (критерій Севіджа);
- 4) правило Гурвідса (правило оптимізму – песимізму).

5.3 Теорія корисності в системі прийняття рішень

Однією з головних економічних задач є проблема раціонального вибору. Кожна з цих задач, які вирішують виробники і споживачі розв'язується в умовах ризику. Результати рішень залежать від випадкових величин, які характеризуються ймовірнісними функціями розподілу. Для того, щоб порівнювати їх ефективність, необхідно вміти порівнювати функції розподілу ефективності. Для задач прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності принцип оптимального вибору часто описується за допомогою функції корисності.

Корисність виражає ступінь задоволення особи від споживання товару чи виконання будь-якої дії.

Основним припущенням економічної теорії є припущення про те, що людина завжди робить раціональний вибір. Корисність розглядається як певним чином узагальнені втрати чи виграші, коли всі цінності зведено до однієї шкали. Корисність вимірюють у довільних одиницях, що називаються *одиницями корисності*, які можна пов'язати з іншими одиницями, наприклад, грошовими. Цей зв'язок і визначає величину корисності для особи, що приймає рішення. Людина завжди обирає той варіант, корисність якого, на її думку, максимальна.

Функцією корисності називається деяка функція $U(X)$, визначена на множині переваг, якщо вона монотонна, тобто з того, що $X < Y$, випливає що $U(X) < U(Y)$.

Аксіоми раціональної поведінки наведено у праці Дж. Фон Неймана та О. Моргенштерна. За умови виконання цих аксіом автори довели теорему про існування деякої функції, що регулює раціональний вибір, – функції корисності.

Аксиома 1 (повноти). Коли підприємець стикається з двома будь-якими рядами подій, він завжди може сказати, який йому більше до вподоби або йому байдуже, який із рядів подій вибрати. Ця аксіома записується у вигляді:

$X \geq Y$ (X більше до вподоби, ніж Y , або байдуже);

$X \approx Y$ (X і Y рівноцінні);

$X > Y$ (X більше до вподоби, ніж Y).

Завдяки аксіомі повноти споживач наділяється здатністю класифікувати (розрізняти) ряди подій, тобто вмінням порівнювати всі альтернативи.

Аксиома 2 (транзитивності). Перевага серед різних рядів подій послідовна, тобто, якщо ряд $X > Y$, $Y > Z$, то $X > Z$. Завдяки аксіомі транзитивності виключається мінливість смаків споживача.

Для щоб господарювання було раціональне, підприємець повинен мати усталений смак, інакше він ніколи не зможе зробити правильний вибір.

Аксиома 3 (неперервності). В умовах аксіоми транзитивності відносно альтернатив X , Y , Z припустимо, що з імовірністю 1 індивід може отримати Y , з імовірністю $p - X$, а з ймовірністю $(1 - p) - Z$. Тоді існує таке p , за якого ці дві лотереї для індивіда рівноцінні.

Аксиома 4 (незалежності). Нехай існують блага або товари X і Y , які, на думку індивіда, однакові, та дві лотереї, які відрізняються лише тим, що одна містить X , а друга – Y , тоді ці дві лотереї для індивіда однакові.

Аксиома 5 (нерівних ймовірностей). Якщо індивіду запропонувати дві лотереї, які дають однаковий виграш із різною ймовірністю, то він обирає ту, ймовірність виграшу якої більша.

Аксиома 6 (складеної лотереї). Коли призом однієї лотереї є білет іншої лотереї, то індивід приймає рішення лише з міркувань ймовірностей виграшу кінцевого призу.

Лотерея – ситуація, в якій особа, що приймає рішення може отримати мінімальний виграш або максимальний виграш з певною корисністю.

Для визначення корисності експерту пропонують порівняти дві альтернативи:

1) значення показника X ;

2) лотерею: отримати X_{\min} з імовірністю $(1 - p)$ або X_{\max} з ймовірністю $p - L(X_{\max}; p; X_{\min})$.

Величину ймовірності (p) змінюють поступово до такої величини від 0 до 1, доки, на думку експерта, значення показника X і лотерея $L(X_{\max}; p; X_{\min})$ стануть еквівалентними. Тобто всі можливі результати розміщують за зростанням. Корисність найгіршого результату оцінюється як 0, а найкращого – 1 (або як 100): $U(X_{\min}) = 0$; $U(X_{\max}) = 100$.

Для того щоб оцінити проміжний результат, особі пропонують взяти участь у лотереї. Значення p , за якого особа відмовиться від гарантованого результату на користь участі у лотереї, беруть для розрахунку корисності: $U(X_j) = pU(X_{\max}) + (1 - p)U(X_{\min}) = 100$.

Тобто із множини значень відомого показника X експерт повинен розрахувати два: X_{\max} і X_{\min} – найбільш пріоритетне і найменш пріоритетне, для яких X не гірше за X_{\max} , а X_{\min} не гірше за X .

Корисність варіанту X визначається ймовірністю p – за якої експерту байдуже, що обирати: X гарантовано або лотерею $L(X_{\max}; p; X_{\min})$, де X_{\max} і X_{\min} – вектори, найбільш і найменш пріоритетні порівняно з X .

Наприклад, маємо два варіанти:

- 1) отримати гарантовано 100 грн.;
- 2) узяти участь у лотереї: або одержати 50 грн. з імовірністю 0,4, або отримати 150 грн. із відповідною ймовірністю 0,6.

Для кожної людини буде своє значення ймовірності, за якої їй байдуже, що обирати: гроші гарантовано або участь у лотереї. Імовірність перетворюють на корисність, помножуючи на 100, якщо корисність визначається за 100–бальною шкалою, або помножуючи на 10, коли за 10–бальною.

Нехай лотерея L приводить до вигравів (подій) X_1, X_2, \dots, X_n із відповідними ймовірностями P_1, P_2, \dots, P_n і відповідними корисностями $U(X_1), U(X_2), \dots, U(X_n)$.

Математичне сподівання виграшу, тобто очікуваний виграш, обчислюють за формулою: $M(x) = \sum_{n=1}^N P_n X_n$.

Математичне сподівання корисності, тобто очікувану корисність, визначають за формулою: $M(U(x)) = \sum_{i=1}^n U(x_i) P_i$.

Корисність результатів збігається з математичним сподіванням корисності результатів.

Взаємозв'язок ризику з функціями корисності визначається поняттям детермінованого еквіваленту.

Детермінований еквівалент лотереї – це гарантована сума X отримання якої еквівалентно участі в лотереї і гарантує особі таку саму корисність, як і участь у ризикованій справі, тобто $U(X) = M(U(X))$.

Особу, що приймає рішення, називають *несхильною до ризику*, коли для неї найбільш пріоритетною є можливість одержати гарантовано очікуваний виграш у лотереї, ніж узяти в ній участь.

Із теорії корисності можна зробити висновок, що корисність лотереї збігається з математичним сподіванням корисності її випадкових результатів. Відповідно до цього **умова несхильності до ризику** набуває такого вигляду: $U(M(x)) > M(U(x))$, тобто корисність сподіваного доходу більше сподіваної корисності.

Для функції корисності можна розрахувати **премію за ризик у лотереї** як різницю між очікуваним виграшем і детермінованим еквівалентом:

$$\pi(X) = M(X) - x$$

За своїм фізичним змістом **премія за ризик** – це сума в одиницях виміру показника X , якою суб'єкт управління згоден поступитися із середнього

виграшу, щоб уникнути ризику, пов'язаного з лотереєю, і отримати гарантований дохід без ризику.

Коли особа, що приймає рішення, натрапляє на лотерею, менш пріоритетну, ніж стан, у якому вона в даний момент перебуває, то постає питання, скільки б вона заплатила (в одиницях вимірювання критерію X) за свою неучасть у цій лотереї (уникнення її).

Страхова сума – це величина детермінованого еквівалента з протилежним знаком.

Умова схильності до ризику:

$$U(M(x)) < M(U(x))$$

Умова байдужості до ризику:

$$U(M(x)) = M(U(x)).$$

Ухвалення рішень за умов визначеності. Коли особа, що ухвалює рішення, має обґрунтовані дані щодо можливих варіантів та конкретних умов, тоді є ситуація визначеності. Розглянемо приклад з Singapore Airlines, яка хоче придбати декілька літаків і вибирає постачальників. Singapore має лише дві можливості: Boeing (фірма США) та Airbus (європейський консорціум). Кожна з організацій пропонує відомий товар, розцінки та умови поставок. Тому Airlines знає умови кожного з варіантів, і вірогідно, дуже незначною є небезпека ухвалення неправильного рішення.

В організації за умов цілковитої визначеності ухвалюють дуже мало рішень⁸. Це пов'язано зі складністю та нестійкістю сучасного світу бізнесу. Фактично, навіть рішення про придбання літака, розглянуте вище, насправді не має тієї визначеності, як здається. Літакобудівні фірми можуть порушити терміни поставки літака або вписати в договір можливе підвищення витрат з доставки чи внаслідок інфляції. Тому сінгапурська фірма не може бути цілковито впевненою щодо умов, які передбачають кожен з варіантів.

Ухвалення рішень в умовах ризику. Більш звичною є ситуація, коли доводиться ухвалювати рішення в умовах ризику. За таких умов можливість кожного з варіантів, що завдає потенційних збитків, пов'язана з певною ймовірністю. Наприклад, працівник, відповідальний за трудову угоду, отримав пропозицію контракту від професійної спілки, яка погрожує страйком. Цей працівник має дві можливості: погодитись з пропозицією або її відхилити. Ризик полягає в тому, чи справді профспілкові діячі мають намір страйкувати. Якщо цей працівник погодиться на таку пропозицію, то зможе запобігти страйкові, однак змушений буде оплатити високу вартість договору. Коли він відмовиться, то отримає дешевший договір, якщо спілка лише погрожувала, або страйк, якщо її наміри серйозні.

На підставі досвіду, відповідної інформації, порад інших, своєї інтуїції керівник може припустити таке: є три шанси з чотирьох, що спілка лише погрожує. Далі він повинен передбачити можливі результати від ухвалених рішень. Вирішуючи в умовах ризику, керівник повинен визначити ймовірність настання результатів у кожному з варіантів. Якщо він неправильно оцінив

імовірність настання подій, то це може завдати йому та його організації значних збитків.

Ухвалення рішення за умов невизначеності. Більшість рішень у сучасних організаціях ухвалюють в умовах невизначеності. Особа, яка ухвалює рішення, не знає усіх можливих альтернатив, а також ризику, пов'язаного з кожним варіантом, та усіх наслідків можливого ухвалення рішень". Ця невизначеність впливає зі складності та динамізму, які характерні для сучасних організацій та їхніх середовищ. Наприклад, розглянемо рішення Kimberly–Clark щодо зміни виду діяльності. Оскільки було багато варіантів ризику, і наслідки такого переходу були невідомими, то рішення ухвалювали в умовах невизначеності. Більшість рішень, які ми обговорювали раніше – рішення про будівництво нового заводу BMW та рішення Kodak про інвестиції в цифрові технології – є рішеннями, які також ухвалювали за умов невизначеності. Для ухвалення ефективного рішення в таких умовах менеджери повинні зібрати якомога більше інформації, що стосується ситуації, та вирішувати питання раціонально і логічно. Інтуїція, оцінка і досвід відіграють, як звичайно, провідну роль. Умови невизначеності зумовлюють зростання ймовірності ухвалення неправильного рішення.

6 РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

6.1 Ризик у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно–управлінських) рішень

Під ризиком у системі прийняття та реалізації державно-управлінських рішень (ДУПР) розуміємо таку діяльність, що пов'язана із подоланням ситуації невизначеності за умов неминучого вибору, в процесі якого існує можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення непередбачуваного результату, відхилення від цілі.

На жаль, ліквідувати всі ризики в ході державної управлінської діяльності неможливо. Адже ризик являє собою об'єктивну та незмінну складову життєдіяльності будь-якої системи. Однак необхідно відпрацювати методику прогнозування, передбачення та кількісної оцінки ризику з метою управління ним.

Під управлінням ризиком у державному управлінні розуміємо таку діяльність, яка забезпечує своєчасне та ефективне реагування на ризик, що призводить до невідхилення (або мінімального допустимого ступеню відхилення) від державно-управлінської мети.

У ході управління ризиком важливим є проведення моніторингу та ідентифікації ризиків.

Аналізуючи ступінь впливу певних ризиків на життєдіяльність системи, необхідно визначити такі групи:

1. Група мегаризиків (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабах світового співтовариства).
2. Група макроризиків (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі певної країни).
3. Група мезоризиків (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі певної галузі господарювання).
4. Група мікроризиків (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі організаційної одиниці та/або суб'єктів державного управління).

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ефективне управління ризиками передбачає:

- збір, систематизацію та аналіз інформації щодо проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків;
- розроблення суб'єктами внутрішнього контролю пропозицій до Плану з реалізації заходів контролю та моніторингу впровадження їх результатів.

Управління ризиками містить в собі:

- ідентифікацію (визначення) ризиків;
- оцінку ризиків;
- визначення способів реагування на ризики.

Ідентифікація ризиків має здійснюватися в причинно-наслідковому зв'язку.

Ризики ідентифікують за категоріями та видами.

За категоріями ризики поділяються на:

- зовнішні (потенційні події, які є зовнішніми по відношенню до територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління та ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням суб'єктами внутрішнього контролю відповідних процесів та операцій);
- внутрішні (потенційні події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням суб'єктами внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій).

6.2 Фактори виникнення ризику

Стосовно сфер прояву ризиків зазначимо основні з них: соціальна, політико-юридична, природно-технічна, економічна сфери.

Прикладом диференційних ризиків у державному управлінні є значне розшарування суспільства за ступенем доходу, нерівномірність розподілу та перерозподілу матеріальних благ від країни до країни, безробіття та протиріччя інтересів різних верст населення в світі та ін. До кримінальних ризиків, що мають всепланетарні масштаби впливу відносять міжнародний тероризм, кримінальні угруповання, які діють на території всього світу та ін. Катастрофічні ризики включають вірогідність настання стихійного лиха, техногенної аварії, різкої зміни клімату або техніко-технологічних можливостей, що пов'язані із форс-мажорними обставинами.

Загальносвітові диспропорції економічних систем різних країн світу, економічна залежність однієї країни від іншої в результаті глобалізації економічного простору, світові коливання у фінансовій сфері, занепад банківської системи, перехід до нової економічної хвилі та інше відносимо до кризових ризиків економічного прояву в межах світового господарства.

Демографічні ризики являють собою невизначеність у межах стану населення країни. Йдеться про чисельність населення, його структуру за віком, статтю, рівнем освіти, видами зайнятості, а також міграцію населення. Законодавчі ризики притаманні всім сферам суспільного життя, в тому числі й державному управлінню.

Зокрема в процесі прийняття та реалізації ДУПР може виникнути ситуація недостатнього забезпечення нормативно-правовою базою (необхідність затвердження додаткових законів, актів, наказів, додатків та ін.) питання, на яке націлене ДУПР. Також яскравим прикладом законодавчих ризиків в Україні є подвійне тлумачення чинного законодавства.

Інфраструктурні ризики можуть отримати найбільшого прояву на стадії реалізації ухваленого ДУПР. Дана група ризиків пов'язана із недосконалістю функціонування служб, систем і галузей народного господарства, від яких залежить належне виконання прийнятого ДУПР. А також незаплановані перебої в роботі вищенаведених структурно-організаційних одиниць у зв'язку із настанням аварійних ситуацій відносять до даної групи ризиків.

До монетарних ризиків належать такі: стан платіжного балансу країни, бюджетна незбалансованість, особливості функціонування системи монетарної політики, роботи НБУ та ін. Зокрема вищезазначені моменти впливають на рівень покриття реалізації ДУПР необхідними грошовими коштами.

До групи мезоризиків відносимо профспілковий, відомчий, інноваційний і конкурентний ризики. Ризики, що проявляються через особливості функціонування профспілок, пов'язані в першу чергу із суперечностями в межах останніх. Зокрема мова йде про недосконалість налагодження роботи таких організацій, а також прояв протиріч з їхнього боку. До чинників відомчих ризиків належать бюрократичний устрій, лобізм інтересів певних зацікавлених груп та ін. Тобто мова йде про специфічні моменти функціонування системи державного управління на рівні тієї галузі, якої стосується ДУПР.

Інноваційний ризик особливо актуальний в останній час – у період стрімкого розвитку науково-технічної складової світового господарства. Для реалізації багатьох ДУПР необхідним є використання інноваційного підходу, у зв'язку з чим можуть виникнути непередбачувані сценарії розвитку процесу. Наступна група ризиків – конкурентні ризики, обумовлені об'єктивністю самої економічної системи сучасності.

Адже всі галузі суспільного життя в теперішній час функціонують на полі суворої конкурентної боротьби, яка є невід'ємною складовою ринкової економіки.

Мікроризики мають різну природу виникнення: об'єктивну та суб'єктивну.

Об'єктивні мікроризики зобов'язані своїм формуванням чинникам, що не залежать від особливостей функціонування системи прийняття та реалізації ДУПР. До них належать професійний (соціальна сфера прояву), правовий (політико-юридична сфера прояву), техніко-технологічний (природно-технічна сфера прояву) та виробничий (відноситься до економічної сфери прояву) ризики.

Професійні ризики пов'язані із ситуацією загрози для роботи професійного складу структурно-організаційної одиниці в результаті непередбачуваної непрацездатності працівників, нещасних випадків та ін.

Прикладом правових ризиків слугують слабкий внутрішній контроль реалізації ДУПР, недостатня обізнаність в юридично-правовій сфері, відсутність додаткових пояснень і роз'яснень до змінених та оновлених нормативно-правових актів та ін.

До основних чинників виникнення техніко-технологічних ризиків відносимо порушення технологічного процесу, або ж його некоректне налагодження суб'єктами державного управління. Дана група ризиків має місце на етапах реалізації ДУПР в галузях, що мають техніко-технологічну складову (монтажні, будівельні роботи та ін.).

Виробничі ризики, що виникають у процесі прийняття та реалізації ДУПР, пов'язані із моментами фінансування проектів або ж виробничим процесом (у випадку, якщо такий має місце в контексті ДУПР).

Суб'єктивна природа виникнення ризиків мікрорівня виникає в межах системи прийняття та реалізації ДУПР та завдяки їй. Зокрема особистісні ризики зводяться до вірогідності недостатку знань, досвіду, професійних навичок чи обізнаності суб'єкта державного управління щодо проблеми, на яку направлено ДУПР.

Також у даному контексті необхідно відзначити індивідуальні особливості окремих суб'єктів державного управління як особистостей.

До вольових ризиків відносимо можливість невірної тлумачення правової бази питання суб'єктом управління, а також внутрішню незгоду виконавця із ухваленим ДУПР. Або ж заангажованість суб'єкта управління чи фанатичність особистих переконань, які підмінюють чинне законодавство та впливають на політико-юридичну оцінку ДУПР.

Група продуктивних ризиків включає в себе питання пов'язані із відносинами «людина-техніка». У даному випадку необхідно відзначити проблеми в рамках тотальної комп'ютеризації суспільства, а також упровадження новітніх досягнень в області цифрових технологій в контексті державного управління. У результаті цього є вірогідність появи певних складностей щодо використання окремими суб'єктами державного управління останніх досягнень техніки та технологій.

Ризики економічного прояву на мікрорівні, що мають суб'єктивну природу виникнення, пов'язані із особистим ставленням державних службовців до системи мотивації та заохочення, що діє в період прийняття та реалізації ДУПР. Дана група ризиків має широке розповсюдження та потребує особливої уваги, адже може значною мірою вплинути на систему формування ДУПР.

Система мотивації державних службовців здатна мінімізувати всі вищезазначені суб'єктивні ризики, або ж навпаки – збільшити їх кількість і масштаб впливу.

Усі вищенаведені моменти безпосередньо чи опосередковано впливають та корегують систему прийняття та реалізації ДУПР.

6.3 Класифікація ризиків у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно-управлінських) рішень

В розрізі категорій ризики поділяються на види:

1) зовнішні ризики:

- законодавчі;
- операційно-технологічні;
- програмно-технічні.

2) внутрішні ризики:

- законодавчі;
- операційно-технологічні;
- програмно-технічні;
- кадрові;
- фінансово-господарські.

Законодавчі ризики – ймовірність виникнення яких пов'язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання операції у законодавстві.

Операційно технологічні ризики – ймовірність виникнення яких пов'язана із порушенням визначеного порядку виконання операцій (порушення термінів, формату подання документів, розподілу повноважень з виконання операції тощо).

Програмно-технічні ризики – ймовірність виникнення, яких пов'язана із відсутністю необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього.

Кадрові ризики – ймовірність виникнення, яких пов'язана із неналежною професійною підготовкою спеціалістів територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління, неналежного виконання ними посадових інструкцій.

Фінансово-господарські ризики – ймовірність виникнення яких пов'язана із фінансово-господарським станом, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління, зокрема неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо.

Ідентифікація ризиків у здійснюється із застосуванням таких методів:

Перегляд ризиків – це процес, який здійснюється робочою групою «згори донизу», шляхом інтерв'ювання чи заповнення анкет ключовими працівниками всіх рівнів, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління і таким чином визначаються найбільш ризиковані сфери, функції, процеси та операції діяльності територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління.

Самооцінка ризиків – це процес, що здійснюється «знизу догори». Кожен структурний підрозділ, працівник, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління самостійно переглядає сфери своєї діяльності та можливі ризики, а пізніше результати надаються робочій групі для узагальнення.

Можливе одночасне використання методів «згори донизу» та «знизу догори».

Оцінка ризиків полягає у визначенні ступеню ризиків на основі експертних висновків робочих груп за критеріями ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей.

За ймовірністю виникнення, ризики оцінюються за критеріями:

– низької ймовірності виникнення – ризики, виникнення яких може відбутися у виняткових випадках;

– середньої ймовірності виникнення – ризики, які можуть виникнути рідко, але випадки виникнення вже були;

– високої ймовірності виникнення – ризики по яких існує велика ймовірність їх виникнення.

За впливом ризиків на здатність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей, ризики оцінюються за критеріями:

– низького рівня впливу – ризики, вплив яких є мінімальним та/або невеликої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей;

– середнього рівня впливу – ризики, вплив яких є середньої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей;

– високого рівня впливу – ризики, вплив яких є тяжким та/або особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей.

Оцінка ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику та впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків.

Після оцінки ризиків в числових значеннях визначаються пріоритети ризиків для, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління.

Ризик, який отримує максимальну оцінку (неприйнятний ризик), класифікується як такий, що має високий пріоритет або «ключовий ризик». Ключовим ризикам необхідно приділяти увагу на рівні керівників та їх заступників, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління. При цьому враховується «ризиковий апетит», тобто межі допустимих ризиків, які керівництво, що належать до сфери управління готове прийняти, та ризики на які будуть розроблятися відповідні заходи. Рішення щодо реагування на ризики приймаються робочими групами разом із визначенням рівня прийнятних ризиків.

Процес управління ризиками має вертикальну структуру та здійснюється з урахуванням розподілу ризиків між суб'єктами внутрішнього контролю:

– ризик, який оцінено в числових значеннях від 1 до 2 потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні спеціалістів і керівників структурних підрозділів, територіальних органів та підприємств, що належать до сфери управління;

– ризик, який оцінено в числових значеннях від 3 до 4, потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні керівників структурних підрозділів і заступників керівників;

– ризик, який оцінено в числових значеннях від 6 до 9, потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю виключно на рівні керівників і їх заступників.

Робочі групи:

– визначають перелік ризиків та класифікують кожен ризик у розрізі категорії та виду ризику;

– здійснюють оцінку ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику і впливу його на здатність суб'єкту внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей.

При здійсненні ідентифікації та оцінки ризиків використовується система «світлофору» (з червоним, жовтим та зеленими кольорами), або система кількісного вимірювання.

7 МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

7.1 Прийняття адміністративних (державно–управлінських) рішень на основі моделювання

Створення сучасної ефективної методології прийняття адміністративних рішень в економіці, вироблення економічної політики на макrorівні, а також складових її політик, зокрема структурної, фінансової, податкової, інвестиційної, експортної, неможливе без використання відповідних методів аналізу, передусім моделювання, а також новітніх інформаційних технологій.

Економіко-математичне моделювання трактується як один з аналітичних інструментів. Моделювання є також інструментом дослідження остаточно сформованої політики.

Прийняття рішень в економіці залежить від багатьох факторів і є винятково складним, оскільки одночасно необхідно прагнути досягти численних суперечливих цілей, наприклад забезпечити стимулювання виробництва за рахунок скорочення податків і одночасно мінімізувати дефіцит державного бюджету. Якщо скорочення податків приведе до зростання національного доходу, то надходження у бюджет можуть бути більшими, ніж у випадку, коли великі податки не сприяють зростанню виробництва і гальмують збільшення національного доходу. Ще складнішим є вибір таких адміністративних впливів у економіці (рівень і структура податків, рівень урядових витрат, монетарна політика та ін.), щоб одночасно забезпечити

високий рівень національного доходу, задані діапазони зміни ставки відсотка і обмінного курсу та звести до нуля дефіцит державного бюджету. Останнє завдання може бути не під силу навіть фахівцям високої кваліфікації, якщо вони будуть застосовувати тільки свої знання, досвід і аналітичні здібності, не використовуючи комп'ютери та моделювання з їх допомогою різних варіантів наслідків рішень, що приймаються. До того ж прогнозно-аналітичні макроекономічні та структурні дослідження потребують багатоваріантних розрахунків.

Моделі дають змогу враховувати при аналізі значно більше економічних явищ і особливостей, ніж при звичайному якісному аналізі, а також генерувати нову інформацію, невідому апріорі. Формалізм конструкцій моделей вимагає чіткого уточнення положень і гіпотез, які покладені в основу аналізу. Це має важливе значення для верифікації їх результатів, а також розуміння й удосконалення аналітичного процесу.

Власне кажучи, кожне розуміння економіки спирається на якусь модель.

Особливо корисним економіко-математичне моделювання може бути в дослідженнях, пов'язаних з етапами діагностування, визначення цілей, а також вибору інструментів і дій.

На етапі діагностування істотним є розпізнавання способу функціонування, а також становища економіки. Для цього стануть у пригоді моделі, що описують **поведінку економіки** (далі такі моделі називатимемо поведінськими). Вони орієнтовані на з'ясування способу функціонування економіки в причинно-наслідкових категоріях зв'язків: зміна впливу – реакція. Такі моделі дуже корисні в разі використання неповної статистичної інформації. Оцінювання відсутніх у статистиці параметрів, що відображають важливі економічні явища, є добуванням нової інформації.

Прогнозні моделі формують достовірні прогнози за умови, що шляхом економетричних методів здійснене адекватне розпізнавання структури залежностей і оцінювання їх параметрів, а також що це розпізнавання і оцінювання, засновані на тенденціях розвитку економіки в минулому, можна беззастережно переносити в майбутнє.

Оціночний підхід до моделювання макроекономічної політики передбачає явну специфікацію припущень, а також багатоваріантність аналізу. Це сприяє розумінню результатів моделювання і може бути важливою умовою успішного застосування моделі для вирішення економічних завдань. Розробка варіантів отримання оцінок крім розробки моделі вимагає додаткових зусиль для правильної інтерпретації відповідних результатів. У зв'язку з цим необхідне планування таких експериментів, створення відповідних аналітичних схем, ітераційних процедур пошуку нової інформації.

Визначаючи головні і проміжні цілі політики, застосовують в основному моделі, які найточніше відповідають на запитання: «Чого хочемо досягти?» та «Яких станів має досягти економіка?».

Важливу роль відіграють *моделі прийняття рішень*, оскільки вони дають змогу відповісти на запитання: «Якими мають бути стан економіки та послідовність проміжних станів, що призводять до нього?» За такого підходу

опис економічних процесів доповнюється залежностями аксіологічного (ціннісного) типу, які створюють скоріше структуру проблеми, ніж структуру моделі економіки. Вони можуть перебувати за межами використовуваної моделі, визначаючи критерії вибору варіантів симуляційних експериментів, або включатися в структуру моделі, наприклад у вигляді критеріїв, цільових функцій, нерівностей, що впливають з аксіологічних тверджень. Слід додати, що моделі прийняття рішень не завжди мають слугувати знаходженню «найкращого рішення». Для прийняття рішень за допомогою моделей використовують оптимізаційні методи, проте це не завжди слід пов'язувати з функціями глобальної мети економіки або суспільства. Ці методи скоріш необхідно трактувати як інструменти прийняття рішень типу: «Які умови мають бути виконані, щоб мінімізувати інфляцію або щоб ступінь безробіття не перевищував заданий рівень?».

Моделі економіки – це завжди більш-менш правильні уявлення про економіку, що спираються на більш-менш далекі від життя теорії, які краще або гірше верифіковані шляхом статистичних тестів і моделювання. Навіть якщо існуюча модель дуже добре описує сучасні економічні процеси, то в прогностичних і проектних дослідженнях, які проводяться з її допомогою, використовується образ майбутньої реальності і немає інших способів формальної верифікації та обґрунтування правильності гіпотез про неї.

Тому завжди слід пам'ятати про те, що моделі можуть бути тільки допоміжними інструментами у складному аналізі, в якому незалежно від формального використання методів моделювання головну роль відіграє якісне осмислення процесів, що спирається на інтелект та інтуїцію аналітика.

Моделі можуть допомогти у виробленні правильного рішення, знаходженні різних варіантів рішень, ставити нові питання, проте самі по собі не вирішують жодної проблеми.

7.2 Побудова і використання моделей

Для моделювання характерна певна послідовність дій:

- побудова достовірної математичної моделі, яка відображає залежності між основними змінними, що характеризують проблему;
- створення або використання комплексу програм, який забезпечує можливість вирішення прогностично-аналітичних та оптимізаційних задач.

За допомогою макроекономічного моделювання можна вирішити численні актуальні завдання. Серед них, наприклад, такі:

Прогнозування основних макроекономічних показників. Визначивши структуру і параметри моделі, а також управлінські впливи, можна скласти прогноз основних макроекономічних показників, а також отримати низку прогнозів у різних діапазонах зміни адміністративних впливів.

Розробка і оцінка програм економічного розвитку. Кожну таку програму, що формується або оцінюється, можна проаналізувати з погляду впливу передбачених у ній заходів на значення параметрів і адміністративних впливів моделі. Таким чином, можливе багатоваріантне моделювання, яке дає змогу

оцінити ймовірний стан економіки після реалізації програми. При розробці економічної програми у разі незадовільних показників, отриманих за результатами моделювання, програму можна скоригувати і провести повторне моделювання. Це може повторюватись багато разів, аж поки не буде одержана програма економічного розвитку бажаної якості, тобто така, що відповідає передбаченим кінцевим результатам її реалізації.

– Моделювання наслідків збурень в економіці, наприклад, значних змін цін на енергоносії, різкого падіння обмінного курсу валюти, неврожаю та ін. У цьому разі завдяки моделюванню можна визначити такі заходи, які б оптимально сприяли стабілізації економіки.

– Завдання вибору і здійснення монетарної політики. В таких завданнях моделювання може допомогти вибрати обсяг грошової маси, який забезпечуватиме підтримку заданого рівня інфляції або заданої ставки відсотка, а також визначити мінімально необхідний рівень резервів для підтримання заданого обмінного курсу валют.

– Визначення податкової і бюджетної політики. Це забезпечує стимулювання товаровиробників і, як наслідок, зростання національного доходу та зменшення рівня безробіття.

При побудові і використанні моделей виникають істотні інформаційні бар'єри, до яких можна віднести:

- відсутність даних про деякі явища;
- неповні характеристики окремих економічних процесів;
- помилки в статистичних даних;
- неузгодженість статистичних даних для економіки у цілому та для її галузей і секторів;
- відсутність єдиного джерела даних (інформації).

У зв'язку із цим недостатньо тільки зібрати вихідні дані; їх необхідно обробити. Таким чином, формуються вхідні дані, які недоступні в статистиці, наприклад параметри функцій, що використовуються в моделях. Отже, йдеться про формування не тільки вихідних, а й вхідних даних.

7.3 Засоби забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення адміністративних рішень

Коли мова йде про **методи прийняття рішень**, то маються на увазі дві близькі, але в той же час такі, що розрізняються, проблеми, які потрібно вирішувати: по-перше, яку використовувати техніку для підготовки прийняття рішень, і, по-друге, як організувати взаємодію з підлеглими, що беруть участь у підготовці рішень.

Існує низка достатньо простих методів, що дозволяють на практиці використовувати ідеї раціонального підходу до прийняття рішень. Вони дозволяють оцінювати альтернативи, знижувати невизначеність «фону» прийняття рішень і таким чином отримувати запрограмовані їх варіанти.

Технології прийняття рішень спираються як на кількісні, так і на якісні показники ефективності досягнення організаційних цілей.

В процесі прийняття рішень відносно легко визначити кількісні показники, наприклад, необхідний бюджет, час і ресурси для виконання завдання, чисельність персоналу, нормативи виконання, кількість запізнень на роботу та ін. Складніше визначити якісні показники – такі, як репутація відділу, службова дисципліна, старанність, організаційна культура, ступінь компетенції фахівців і т. д. Часто для оцінки якісних показників державні службовці місцевих органів державної виконавчої влади звертаються за допомогою до експертів, використовуючи при цьому методи переведення якісних показників в кількісні, коли якісним приписуються певні бали за окремою для кожного показника шкалою.

Якщо для оцінки ефективності функціонування місцевого органу державної виконавчої влади використовується певна сукупність якісних показників і їх внесок у кінцевий результат розрізняється, їм додають відповідної ваги. Зрозуміло, повністю уникнути суб'єктивізму у цьому випадку не вдасться, проте важко не погодитися з думкою, що «навіть суб'єктивні оцінки у цьому випадку є краще, ніж нічого».

Показники ефективності, які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень, мають не тільки різний сенс, але також відрізняються за своєю формою. Можна виокремити наступні основні форми показників такої ефективності:

- ймовірність досягнення мети (якщо метою операції є випадкова подія, наприклад, отримання доходу після фінансової операції на фондовому ринку, то показником ефективності такої операції може служити ймовірність відповідної випадкової події);

- ймовірність отримання необхідного результату (якщо результат операції – випадкова величина і мета операції полягає в досягненні необхідного результату, то в якості показника ефективності можна використовувати ймовірність отримання результату не гірше, ніж необхідне значення. Наприклад, у разі визначення конкретних вимог до величини доходу показником ефективності операції може бути ймовірність отримання доходу не менш встановленого значення);

- середній результат (якщо результат операції – випадкова величина, то показник ефективності може визначатися математично як очікування цієї випадкової величини. Наприклад, у цьому випадку можна говорити про середній прибуток або очікуваний дохід.);

- ймовірно-гарантований результат (якщо результат операції – випадкова величина, то показником ефективності може бути якнайгірший результат. Наприклад, якщо зажадати, щоб ймовірність доходу була рівною 0,9, то показником ефективності буде мінімальний дохід, який можна отримати з даною ймовірністю);

- гарантований результат (якщо результат операції не є випадковою величиною, але залежить від дії нез'ясованих чинників, то в якості показника ефективності може виступати як найгірший, тобто гарантований результат, якого можна досягти з урахуванням впливу цих чинників. Наприклад, якщо прибуток фірми залежить від дій конкурента, то показником ефективності буде

мінімальний прибуток, який оцінюється за умови, що конкурент обере оптимальну стратегію поведінки).

7.4 Вимоги що висуваються до ухвалення державно-управлінських рішень

Будь-який з показників ефективності, що використовується державними службовцями місцевих органів державної виконавчої влади для оцінювання альтернативних варіантів дій, повинен задовольняти *низці вимог*:

1. *Відповідність меті*. Ця вимога означає, що керівник, оцінюючи ефективність дій, повинен чітко усвідомлювати, якою мірою досягається мета управління.

2. *Змістовність*. Вимога змістовності означає, що показник ефективності повинен бути зрозумілим керівникові і мати ясний «фізичний» сенс.

3. *Вимірність*. Вимога вимірності визначає, що значення показника ефективності завжди можна звірити за певною шкалою і виконати припустимі математичні перетворення. Ефективність операції рідко вдається описати єдиним показником, наприклад, тільки величиною доходу або ризиком. Наприклад, будь-яка комерційна діяльність характеризується не тільки розміром отриманого доходу, але і пов'язаними з цим витратами і ризиком, які завжди необхідно враховувати при оцінці ефективності. Набір декількох часткових показників ефективності, що описують окремі властивості операції, називаються векторним показником, до якого пред'являються додаткові вимоги.

4. *Мінімальність*. Вимога мінімальності означає, що векторний показник ефективності повинен складатися з невеликої кількості часткових показників. З психологічних досліджень випливає, що людина може достатньо легко оперувати одним – трьома показниками. Із зростанням їх кількості стрімко збільшується час для аналізу адміністративних рішень і кількість помилок, яких припускаються.

5. *Повнота*. Вимога повноти означає, що векторний показник ефективності повинен містити таку кількість часткових показників, яка б дозволяла найповніше і адекватно відобразити мету і результат операції.

Неважко помітити, що перераховані вимоги багато в чому суперечать один одному, що пояснюється неможливістю задовольнити всім вимогам відразу. Наприклад, вимога змістовності суперечить вимозі вимірності, оскільки якісні показники не визначаються об'єктивно за допомогою чисел і їх значення доводиться описувати суб'єктивно. Також очевидно, що вимога мінімальності вступає в суперечність з вимогою повноти.

Правильний вибір показників ефективності, що задовольняють вказаним вимогам, – складне завдання, вирішення якого залежить від досвіду, кваліфікації і аналітичних здібностей державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади.

8 КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

8.1 Критерії ефективності, оптимальності та придатності

Для прийняття оптимальних адміністративних рішень недостатньо знати, за якими показниками має оцінюватися ефективність операції. Щоб ухвалити рішення, необхідно використовувати певні правила, що дозволяють обрати як найкращий або прийнятний варіант дій з безлічі припустимих. Одним з таких вирішальних правил є критерій ефективності, який дозволяє здійснити цілеспрямований вибір з безлічі альтернатив.

Критерій *ефективності* формується на основі обраних показників і відображає суб'єктивну мету рішення. На відміну від показника, який лише оцінює кількісно або якісно ступінь досягнення мети, критерій ефективності дозволяє з'ясувати думку про прийнятність того чи іншого рішення. З цієї причини критерії ефективності відіграють роль показника вибору альтернатив у процесі прийняття рішень.

Критерій *ефективності* вводиться на основі певної концепції прийняття рішень – максимізації корисності і обмеженої раціональності, кожній з яких відповідає певний вид ефективності, яка визначається критерієм оптимальності і критерієм придатності. Критерій *оптимальності* використовують для прийняття оптимальних рішень відповідно до концепції максимізації корисності. Управлінське рішення вважається оптимальним, якщо воно забезпечує максимальну ефективність операції. Якщо для прийняття рішення використовується скалярний показник ефективності, то він, зазвичай, відображає виконання функції корисності, яку необхідно максимізувати. Наприклад, оптимальним можна визнати рішення, яке забезпечує максимальний очікуваний доход або максимальну ймовірність отримання доходу при заданих обмеженнях. Якщо значення показника необхідно зменшити (наприклад, ризику або витрати), то максимальна ефективність операції досягатиметься при мінімальних значеннях обраного показника.

Якщо для прийняття рішення використовується векторний показник ефективності, то функцію корисності, зазвичай, відображає певний математичний вираз у вигляді комбінації часткових показників, який інакше називають функцією ефективності (узагальненим показником ефективності). Наприклад, якщо рішення ухвалюється з урахуванням двох показників (доходу і витрат), то функція ефективності може виглядати як відношення доходу до витрат, тобто фізичний доход у розрахунку на одиницю витрат. Тоді оптимальним слід вважати таке рішення, якому відповідає максимальне значення цієї функції. Якщо вираз функції корисності невідомий, то застосовують спеціальні методи для її побудови або рішення приймається шляхом безпосереднього порівняння між собою значень векторного показника для різних альтернатив. Якщо кількість часткових показників і кількість альтернатив великі, то можуть використовуватися допоміжні методи, що полегшують процес пошуку і вибір якнайкращої альтернативи. У цьому

випадку оптимальним вважається компромісне рішення, прийняте державним службовцем місцевого органу державної виконавчої влади суб'єктивно з урахуванням значень усіх часткових показників ефективності.

Таким чином, критерій *оптимальності* – це правило, згідно з яким слід ухвалювати тільки такі рішення, які забезпечують максимальну ефективність операції.

Критерії *придатності* використовуються для прийняття задовільних рішень відповідно до концепції обмеженої раціональності. Управлінське рішення вважається задовільним, якщо воно забезпечує необхідну ефективність операції. Якщо для прийняття рішення використовується скалярний показник ефективності, то задовільними будуть будь-які рішення, яким відповідає даний показник не гірше, ніж певне «порогове» значення. Наприклад, очікуваний доход повинен бути не меншим від потрібного або рівень ризику не повинен бути вище припустимого. Якщо використовується векторний показник, то задовільними слід вважати такі рішення, що задовольняють усім вимогам за частковими показниками одночасно або забезпечують необхідне значення узагальненого показника ефективності чи функції корисності, якщо вона відома.

Таким чином, критерій *придатності* – це правило, згідно з яким слід ухвалювати тільки такі рішення, які забезпечують необхідну ефективність операції. Якщо таких рішень декілька, то вважається, що усі вони однаково за своєю значущістю, і державному службовці місцевого органу державної виконавчої влади байдуже, яке з них обрати.

Зазвичай, у цьому випадку ухвалюється перше задовільне рішення, і подальший пошук на цьому припиняється. Велике значення для оцінки альтернатив має визначення типу шкали показників ефективності, яка пропонує безліч можливих показників і їх припустимих перетворень. Кожен з типів шкали має свою інформативність і свій клас припустимих перетворень (тобто операцій з показником), за межі якого не можна виходити без ризику отримати помилкові або безпідставні результати.

8.2 Шкали показників ефективності

При визначенні показників найбільшого поширення набули номінальні, порядкові і метричні шкали. Серед метричних виокремлюють: номінальну шкалу, порядкову шкалу, шкалу інтервалів, шкалу відносин, абсолютну шкалу.

До *номінального типу* відносяться прості шкали, що застосовуються при описі належності об'єктів до певних класів. У цій шкалі число використовують лише для позначення і виокремлення об'єкта: усім об'єктам одного й того ж класу присвоюють одне й те ж число, а об'єктам різних класів – різні числа. Об'єкти, яким відповідає одне й те ж число або найменування, вважаються еквівалентними. Переваги між об'єктами різних класів не визначаються, відсутні також поняття масштабу і початку відліку. Оскільки існує необмежена кількість варіантів присвоєння чисел різним класам об'єктів, то припустимими в шкалі найменувань є будь-які перетворення показників, що мають властивість

однозначності, яка означає, що у об'єктів різних класів не може бути однакових значень показників і по кожному значенню можна однозначно визначити належність об'єкта до того чи іншого класу. Зазвичай, номінальну шкалу використовують для позначення окремих властивостей об'єктів, типів устаткування, номерів і найменування підрозділів в організації і т. ін.

Порядкова шкала. Ця шкала є дещо досконалішою, ніж номінальна, оскільки дозволяє визначати переваги між різними об'єктами. Порядкова (рангова) шкала застосовується для впорядкування об'єктів поодиночки або за декількома ознаками. Числа в ній визначають тільки вибудову ряду об'єктів за їх перевагами, але не дозволяють стверджувати, наскільки один об'єкт є важливішим за інший. Для порядкової шкали припустимими вважаються будь-які перетворення показників, які не порушують порядок проходження об'єктів.

Показники, що вимірюються порядковою шкалою, несуть вже значно більше інформації і дозволяють судити про відносні переваги між об'єктами типу «краще-гірше», «більше-менше» та ін. Проте у цій шкалі також відсутні поняття масштабу і початку відліку. Тому значення показників, що вимірюються порядковою шкалою, не дозволяють відповісти на запитання стосовно переваг одного об'єкта порівняно з іншим.

Найбільшого поширення порядкові шкали набули при вимірюванні і порівнянні якісних властивостей об'єктів, які не можна оцінити безпосередньо якимось числом. Проте, як правило, державним службовцям місцевих органів державної виконавчої влади приписують кількісні оцінки, які називаються балами. Бали – це натуральні числа, які показують ранг тих чи інших об'єктів і слідує в порядку зменшення або зростання їх переваги. Наприклад, використовуючи порядкову шкалу, будь-який керівник може суб'єктивно оцінити кваліфікацію співробітників, виставляючи їм бали таким чином: 2 – низька кваліфікація, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока кваліфікація. У порядкових шкалах, зазвичай, можуть вимірюватися рейтинги місцевих органів державної виконавчої влади і багато інших показників.

Шкала інтервалів – застосовується для відображення відмінностей між властивостями об'єктів. Значення показників на шкалі інтервалів дозволяють визначити, наскільки один об'єкт переважає інший. Ця шкала може мати довільні точки відліку і масштаб. Припустимі перетворення показників описуються лінійними функціями виду $f(F) = aF + b$, де F -значення показника; $a > 0$ – масштаб, b – початок відліку.

Конкретне значення показника на шкалі інтервалів вимірюється при фіксованих величинах масштабу a , що задає одиницю вимірювання, і початку відліку b . Основна властивість шкали інтервалів – збереження відношення інтервалів за будь-якого припустимого перетворення шкали. Шкалою інтервалів вимірюються терміни експлуатації устаткування, терміни початку і закінчення робіт і всі інші показники, для вимірювання яких необхідно фіксувати масштаб і початок відліку.

Шкала відносив є окремих випадком шкали інтервалів при виборі нульової точки відліку ($b = 0$). Вона є більш досконалішою, ніж шкала інтервалів, оскільки для неї всі припустимі перетворення показників

описуються функціями виду $f(F) = aF$, де $a > 0$. За будь-яких перетворень дана шкала зберігає відношення властивостей об'єктів, тобто, на відміну від шкали інтервалів, дозволяє судити про те, наскільки певна властивість одного об'єкта є «сильнішою» чи «слабкішою» від іншого.

Показники, що вимірюються шкалою відносин, найбільш поширені в теорії і практиці управління. Їх прикладами служать доход, ризики, вартість, витрати ресурсів, об'єм інформації, відстань та інші показники, для яких існує природний початок відліку (нульова точка).

Абсолютна шкала. У цій шкалі приймається нульова точка відліку ($b = 0$) і одиничний масштаб ($a = 1$). Абсолютна шкала є найдосконалішою і не припускає жодних перетворень показників, тобто $f(F) = F$, що означає існування тільки одного числового відображення об'єктів на шкалі.

Наприклад, в абсолютній шкалі визначається чисельність людей, кількість об'єктів, подій, які можна виміряти єдиним способом за допомогою натуральних чисел. Прикладом абсолютної шкали також є шкала температур за Кельвіном або інтервал дійсних чисел від 0 до 1, що використовується при визначенні ймовірності випадкових подій.

Таким чином, показники ефективності, які використовуються місцевими органами державної виконавчої влади в процесі прийняття рішень, можуть визначатися за допомогою шкал різних типів. При цьому шкала вважається більш досконалішою, якщо має менш припустимих перетворень, що дозволяє точніше визначати кількісні і якісні показники об'єкта. Кількісними називають показники, значення яких вимірюються будь-якою метричною шкалою, а якісними – значення яких вимірюються номінальною або порядковою шкалою. Правильний вибір шкали для вимірювання показників має велике значення і залежить від наявності необхідної інформації і чіткості визначення мети. Так, використання метричних шкал вимагає повнішої інформації про альтернативи у порівнянні з номінальною або порядковою шкалами, а отримання цієї інформації пов'язане з додатковими витратами ресурсів і часу. Тому при виборі типу шкали завжди необхідно враховувати особливості завдань, які необхідно вирішувати. Якщо, наприклад, завдання полягає в ранжируванні об'єктів за певною ознакою, то немає необхідності вимірювати їх кількісні характеристики, а досить обмежитися лише якісними і порядковою шкалою. По мірі отримання додаткової інформації можна переходити до використання більш досконалих шкал.

8.3 Загальні вимоги щодо прийняття якісних адміністративних рішень

Для прийняття якісних адміністративних рішень необхідно сформулювати необхідні умови, а саме: управлінське рішення має бути своєчасним, адресним, конкретним, повинно забезпечити прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як з точки зору досягнутих результатів, так і з точки зору витрат ресурсів.

Якість адміністративного рішення тісно пов'язана з правильністю вибору підходу до проблем місцевих органів державної виконавчої влади, сутність

якого полягає у своєчасному усвідомленню і аналізу проблеми з метою з'ясування причин їх виникнення; скороченні витрат робочого часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи місцевого органу державної виконавчої влади; уникненні декількох послідовних рішень з одного і того ж питання; постійному оцінюванню ефективності процесу ухвалення, а згодом і реалізації рішення; навчанні державних службовців і стимулюванні успіхів; залученні вже на початкових етапах процесу прийняття рішень співробітників, що мають до нього відношення, з урахуванням їх кваліфікації і складності проблеми.

Основні форми показників ефективності які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень; ймовірність досягнення мети; ймовірність отримання необхідного результату; середній результат; ймовірно-гарантований результат; гарантований результат.

Вимогами до показників ефективності, що використовуються державними службовцями для оцінювання альтернативних варіантів дій є: відповідність меті; змістовність; вимірність; мінімальність; повнота.

При визначенні показників найбільшого поширення набули номінальні, порядкові і метричні шкали. Серед метричних виокремлюють: номінальну шкалу, порядкову шкалу, шкалу інтервалів; шкалу відносин; абсолютну шкалу.

Правильний вибір шкали для вимірювання показників має велике значення і залежність від наявності необхідної інформації і чіткості визначення мети.

9 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ОБҐРУНТУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ

9.1 Процес управління ризиками

Управління ризиками – це діяльність, пов'язана з ідентифікацією та оцінкою ризиків для найбільш раннього виявлення можливих порушень та недоліків, неефективного використання ресурсів під час виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій для досягнення визначених стратегічних цілей.

Ризики – це потенційні події, які негативно впливають на досягнення визначених цілей, виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів і операцій або матимуть негативні фінансово – господарські, юридичні або інші наслідки.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Управління ризиками містить в собі:

- ідентифікацію (визначення) ризиків;
- оцінку ризиків;
- визначення способів реагування на ризики.

Ідентифікація ризиків має здійснюватися в причинно–наслідковому зв’язку. Ризики ідентифікують за категоріями та видами.

За **категоріями** ризики поділяються на:

– зовнішні, внутрішні (потенційні події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов’язана з виконанням суб’єктами внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій).

В розрізі категорій ризики поділяються на види:

1) зовнішні ризики:

- законодавчі;
- операційно-технологічні;
- програмно-технічні.

2) внутрішні ризики:

- законодавчі;
- операційно-технологічні;
- програмно-технічні;
- кадрові;
- фінансово-господарські.

Законодавчі ризики – ймовірність виникнення яких пов’язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання операції у законодавстві.

Операційно технологічні ризики – ймовірність виникнення яких пов’язана із порушенням визначеного порядку виконання операцій (порушення термінів, формату подання документів, розподілу повноважень з виконання операції тощо).

Програмно-технічні ризики – ймовірність виникнення, яких пов’язана із відсутністю необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього.

Кадрові ризики – ймовірність виникнення, яких пов’язана із неналежною професійною підготовкою спеціалістів, неналежного виконання ними посадових інструкцій.

Фінансово-господарські ризики – ймовірність виникнення яких пов’язана із фінансово-господарським станом, зокрема неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо.

Ідентифікація ризиків здійснюється із застосуванням таких методів:

Перегляд ризиків – це процес, який здійснюється робочою групою «згори донизу», шляхом інтерв’ювання чи заповнення анкет ключовими працівниками всіх рівнів, територіальних органів та підприємств.

Самооцінка ризиків – це процес, що здійснюється «знизу догори». Кожен структурний підрозділ, працівник самостійно переглядає сфери своєї діяльності та можливі ризики, а пізніше результати надаються робочій групі для узагальнення.

Можливе одночасне використання методів «згори донизу» та «знизу догори». Оцінка ризиків полягає у визначенні ступеню ризиків на основі експертних висновків робочих груп за критеріями ймовірності виникнення

ризиків та їх впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей.

За ймовірністю виникнення, ризики оцінюються за критеріями:

- низької ймовірності виникнення – ризики, виникнення яких може відбутися у виняткових випадках;
- середньої ймовірності виникнення – ризики, які можуть виникнути рідко, але випадки виникнення вже були;
- високої ймовірності виникнення – ризики по яких існує велика ймовірність їх виникнення.

За впливом ризиків на здатність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей, ризики оцінюються за критеріями:

- низького рівня впливу – ризики, вплив яких є мінімальним та/або невеликої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей;
- середнього рівня впливу – ризики, вплив яких є середньої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей;
- високого рівня впливу – ризики, вплив яких є тяжким та/або особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей.

Оцінка ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику та впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків.

Після оцінки ризиків в числових значеннях визначаються пріоритети ризиків. Ризик, який отримує максимальну оцінку (неприйнятний ризик), класифікується як такий, що має високий пріоритет або «ключовий ризик». Ключовим ризикам необхідно приділяти увагу на рівні керівників та їх заступників. При цьому враховується «ризиковий апетит», тобто межі допустимих ризиків, які керівництво готове прийняти, та ризики на які будуть розроблятися відповідні заходи. Рішення щодо реагування на ризики приймаються робочими групами разом із визначенням рівня прийнятних ризиків.

9.2 Методи аналізу ризиків

Аналіз ризиків можна поділити на **якісний** (опис усіх передбачуваних ризиків, а також вартісна оцінка їхніх наслідків і заходів для зниження) і **кількісний** (безпосередні розрахунки змін у ефективності під впливом ризиків).

Якісні:

- експертні
- історично–асоціативні
- рейтингові оцінки

Кількісні:

- статистичні
- аналітичні

Якісні методи аналізу ризиків:

Експертні методи аналізу ризику полягають у залученні фахівців для висловлення суджень про проблему і наступне зведення результатів і пропозицій у систему, на базі якої і робляться висновки. Даний метод, як правило, виграє там, де потрібно вирішувати проблему, що вимагає широкого спектра знань, різних точок зору (іноді суперечливих), де немає строгої необхідності кількісних оцінок

Історико–асоціативні методи аналізу ризику полягають у залученні інформації історичного характеру.

Досить простою формою проведення рейтингової оцінки є так зване ранжирування. Ранжирування полягає у впорядкуванні оцінюваних об'єктів дослідження у порядку зростання чи спаду їх якостей. Прикладом рейтингових оцінок є метод, у якому експерти залишають у списку, не вказуючи пріоритет, найкращі з їх погляду оцінювані об'єкти. Найвищий ранг одержує об'єкт, що набрав найбільше число голосів експертів. Використання результатів рейтингу значно полегшує роботу з аналізу і керування ризиками. Змістовний аналіз рейтингових оцінок вимагає ерудиції, інтуїції, неординарності мислення і досвіду.

Основними результатами якісного аналізу ризиків є:

виявлення конкретних ризиків і причин, що їх породжують;

аналіз і встановлення вартісного еквіваленту гіпотетичних наслідків можливої реалізації ризиків;

пропонування заходів щодо мінімізації збитку;

вартісна оцінка мінімізуючих заходів.

Аналіз ризиків може проводитися за різними сферам: наприклад, фінансові ризики, операційні, технологічні, ризики учасників проекту, політичні, юридичні, специфічні ризики, обставини нездоланної сили чи форс–мажор тощо. Важливо розглянути кожен з перелічених вище сфер ризиків з трьох позицій:

1. З огляду на джерела, причини виникнення даного типу ризику.

2. Гіпотетичні негативні наслідки, викликані можливою реалізацією даного ризику.

3. Конкретні заходи, що дозволяють мінімізувати розглянутий ризик

На прикладі фінансового ризику розглянемо ці три позиції:

1. Можливі причини виникнення ризику:

- Політичні фактори
- Коливання валютних курсів
- Державне регулювання облікової
- банківської ставки
- Ріст вартості ресурсів на ринку
- Підвищення витрат виробництва.

2. Перераховані причини можуть привести до росту процентної ставки, росту цін і послуг.

3. Заходи для зниження фінансових ризиків можуть містити в собі:

Залучення до розробки і реалізації проекту організацій з великим досвідом проектної роботи.

- Одержання податкових пільг.
- Розробка сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій.

Усі заходи, що дозволяють мінімізувати проектний ризик можна розділити на три групи:

- Диверсифікованість ризиків.
- Страхування ризиків, що в умовах перехідного періоду нашої економіки до ринкових відносин робить поки тільки свої перші кроки.
- Збільшення частки відрахувань на непередбачені обставини.

9.3 Кількісний аналіз ризиків

Система показників кількісної оцінки ризику вміщує абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення), відносні (ймовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику).

1. P_i – ймовірність появи випадкової величини, яка може бути визначена суб'єктивним та об'єктивним методами. Об'єктивний метод розрахунку передбачає оцінку частоти, з якою у минулому відбувалася дана подія:

$$P_i = \frac{n'}{n}, \quad (9.1)$$

де n – повна кількість випадків;

n' – події, які цікавлять.

2. $M(x)$ – математичне сподівання досліджуваної величини (наслідків яких–небудь дій, наприклад прибуток). Математичне сподівання, пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення:

$$M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \cdot p_i, \quad (9.2)$$

де x_i – значення випадкової величини;

p_i – відповідні ймовірності.

Середня величина є узагальненою кількісною характеристикою і не дозволяє прийняти рішення на користь одного із декількох розглянутих варіантів.

3. $D(x)$ – дисперсія – середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Характеризує розсіювання значення

випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення та розраховується за формулою:

$$D(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot P_i. \quad (9.3)$$

4. $\delta(x)$ – *середньоквадратичне відхилення* показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини та дає можливість оцінити ступінь ризику з погляду ймовірності його здійснення (чим більша величина даної числової характеристики, тим ризикованішим є господарське рішення):

$$\delta(x) = \sqrt{D(x)}. \quad (9.4)$$

5. $K(x)_{VAR}$ – коефіцієнт варіації порівнює ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру:

$$K(x)_{VAR} = \delta(x) / M(x). \quad (9.5)$$

Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і відповідно менший ступінь ризику здійснення напряму діяльності чи певного заходу.

6. K_R – *коефіцієнт ризику* показує, у скільки разів можливі середні втрати можуть перевищити можливі додаткові прибутки та розраховується за формулою:

$$K_R = SS_{VAR}^- / SS_{VAR}^+. \quad (9.6)$$

Чим менший коефіцієнт ризику, тим менші ризики і в стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ–2000, 2011. – 240 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно–управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид–во УАДУ, 2000. – 328 с.
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посібник] / В. А. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
4. Гордієнко Л. Ю. Менеджмент державної установи: навч. посібник – Х.: Вид. ХДЕУ, 2001. 152 с.
5. Дегтяр А. О. Державно–управлінські рішення: інформаційно–аналітичне та організаційне забезпечення : монографія / А. О. Дегтяр. – Харків : Вид–во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.
6. Державне управління та державні установи: навч. посібник для дистанційного навчання / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська; за ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – Київ: Університет «Україна», 2008. 440 с.
7. Державне управління і менеджмент : [навч. посібник у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.
8. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер з англ./ Д. Дерлоу. – Київ: Всевіт: Наукова думка, 2001. – 242 с. – (Сер. «Усе про менеджмент»)
9. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л.І. Донець. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
10. Ільяшенко В. Загальна класифікація ризиків У системі прийняття та реалізації державно–управлінських рішень: теоретико–методичний аспект/ В. Ільяшенко, М. Соболев // Публічне управління: теорія та практика. 2009. № 1. С. 92–97.
11. Карагодін О.В. Методологічні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно–управлінських рішень / О.В. Карагодін // Менеджер : Вісник ДонДУУ – № 2 (69). – 2014.
12. Карагодін О.В. Рішення як важливий елемент системи державного управління на регіональному рівні / О.В. Карагодін // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: [зб. наук. праць] / Донецький держ. ун–т управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 460–467. – (Серія «Державне управління»; вип. 222).
13. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак – М. : Дело. – 2000. – 392 с.
14. Минка А.П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності / А.П. Минка // Економіка АПКІІВ – 2001. – № 3. – С. 85 – 90.
15. Посібник з розвитку громад : Практичний poradnik для небайдужих / Кол. авт.: Л.О. Єльчева, І.М. Ібрагімова та ін. – Київ, – 2007. – 458 с.

16. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції /Г. Саймон ; [пер. с англ. вид]. – Київ : АтрЕК, 2006. 392 с.

Навчальне видання

САМОЙЛЕНКО Інна Олександрівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
із дисципліни

**«ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)»*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. О. Самойленко*

План 2017, поз. 233Л

Підп. до друку 06.11.2017 Формат 60 x 84/16
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 5,8
Тираж 50 пр. Зам. №.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.