
МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.077:005.311.6

О. І. Воронов

кандидат психологічних наук, докторант
Національна академія державного управління при Президентові України

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті вказано, що проблемою сучасного публічного управління є недосконалість інструментів розробки і прийняття управлінських рішень. Потребу в моделюванні обумовлено складністю сучасних управлінських ситуацій. Моделювання розглянуто як спосіб перевірки якості управлінських рішень. Досліджено закономірності впливу індивідуальних властивостей осіб, які приймають рішення, на особливості вибору моделі прийняття управлінського рішення. Запропоновано модель обмеженої раціональності з використанням ірраціонального підходу.

Ключові слова: управлінські рішення, моделі прийняття рішень, моделювання, ірраціональна модель, індивідуально-психологічні властивості керівника.

Актуальним завданням функціонування управлінських систем будь-якого рівня за різних економічних умов є забезпечення ефективного менеджменту, оскільки саме невміння керівників прогнозувати розвиток подій та на основі цього прогнозу продукувати успішні управлінські рішення є однією з основних причин багатьох проблем у державі. Така ситуація обумовлена не тільки можливою некомпетентністю керівного складу у сфері публічного управління, а й недосконалістю застосовуваних інструментів розробки та прийняття управлінських рішень, їх недостатньою стандартизацією, яка повинна мінімізувати негативний вплив суб'єктивного чинника на процес формування управлінських рішень.

Оригінальне трактування загальної технології прийняття рішень надав Р. Фатхутдінов у вигляді відповіді на низку запитань (що, кому, як, де робити; хто буде робити; у які терміни; у якій кількості; що це дасть), що пов'язуються в просторі, часі, за ресурсами та виконавцями [13]. Такий підхід передбачає наявність певної моделі прийняття рішень, елементами якої є інформація, отримана внаслідок відповідей на вищезначені питання. Взагалі термін "модель" різними авторами трактується неоднозначно. М. Альберт, М. Мескон і Ф. Хедоурі під моделлю розуміють спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується [7]. К. Шеннон моделлю визначає уявлення об'єкту, системи або ідеї в певній формі, яка відрізняється від самої цілісності

[19]. Найвдалішим, на нашу думку, є визначення Д. Медоуза, згідно з яким модель (з лат. *modulus* – "міра, аналог, зразок") – упорядкований набір припущень про складну систему. Моделі використовують для більш чіткого уявлення того або іншого аспекту функціонування об'єкту шляхом відбору спостережень, досвіду, відчуттів, які стосуються проблеми, що аналізується [6]. Модель не настільки складна, наскільки об'єкт, що моделюють, і дає змогу керівнику краще розібратись у конкретній ситуації, прийняти правильне управлінське рішення. Дослідження класифікації моделей прийняття рішень та їх характеристик знайшло своє відображення у працях Н. Злобіної та В. Приймака. Вчені І. Гевко, О. Пирогова, Є. Смірнов наполягали на необхідності активного вживання технологій моделювання у процес прийняття управлінських рішень. Переваги моделювання управлінських рішень обґрунтували О. Дерикот та Р. Квасницька [2]. І. Шкробанцем розглянуто формалізовані методи визначення моделі управлінського рішення [16].

Аналіз моделей і особливостей функціонування органів публічного управління показав, що кожна організація повинна мати ефективно працюючий механізм вирішення проблем, що виникають. Такий механізм повинен забезпечити: пошук і діагностику проблем; їх аналіз і порівняння зі стратегічними й тактичними цілями; підготовку управлінських рішень; визначення механізму їх реалізації. Потреба в моделюванні постає через складнощі сучасних управлінських ситуацій, неможливість проведення

на практиці експериментів, орієнтації сфери публічного управління на далеке майбутнє.

Сьогодні існує велика кількість методик моделювання процесу прийняття управлінських рішень, але динамічність і нестабільність розвитку соціально-економічних систем, складність практичного використання існуючих теоретичних розробок, відсутність універсальної, простої і зручної у використанні методики розробки й прийняття управлінських рішень призводять до того, що проблема оптимізації управлінського процесу у сфері публічного управління залишається актуальною. Особливо значення ці аспекти набувають на державному рівні, оскільки неправильні рішення з боку представників органів публічного управління призводять до негативних наслідків у масштабі країни і мають довготривалий характер.

Процес подання об'єкта у вигляді моделі для отримання інформації про цей об'єкт шляхом проведення експериментів з його моделлю визначається як моделювання. Воно може виступати як пізнавальний процес, що містить переробку інформації із зовнішнього середовища про явища, які відбуваються в ньому. Моделювання, в нашому випадку, розглядається як спосіб перевірки якості управлінських рішень, які плануються прийняти, та прогнозування їх наслідків. Існує безліч алгоритмів прийняття управлінських рішень за допомогою моделювання. Моделювання процесу прийняття рішень дає змогу зробити суттєвий крок у бік кількісного аналізу результатів рішень, що приймаються, не припиняючи ролі якісного аналізу. Такий підхід дає змогу оцінити наявні управлінські ситуації якісно й кількісно за допомогою вербально-числових шкал, які спеціально застосовуються. Використання моделювання в процесі прийняття управлінських рішень надає можливість збільшити ефективність цього процесу, розробити й запровадити в практику публічного управління сучасні технології. Іноді моделювання розвивається як процес побудови моделі у вигляді об'єкта-замінника, пов'язаного певними співвідношеннями подоби з об'єктом-оригіналом. Деякі моделі потребують складного математичного обґрунтування та використання систем підтримки прийняття рішень. Таким чином, модель прийняття рішення – віртуальний результат процесу вибору оптимального варіанту досягнення заздалегідь осмисленої цілі управлінського впливу із урахуванням наявних ресурсів, умов, вимог та обмежень внутрішнього й зовнішнього середовища, в яких знаходиться об'єкт управління підготовлений з метою використання отриманих знань для прийняття реальних рішень.

У процесі розвитку науки державного управління відбулося виокремлення теорії прийняття рішень у самостійну наукову ди-

сципліну, предметом якої є дослідження процесу вибору одного з варіантів управлінського рішення. Така теорія стає все більш ситуативною. Не тільки моделі прийняття рішень, а й процеси та передумови їх вироблення динамічно варіюються комплексу умов, за яких виникає проблема. На початку свого становлення теорія прийняття рішень була зорієнтована на вирішення добре структурованих проблем і застосування кількісних методів досліджень. У сучасній теорії прийняття рішень став пріоритетним напрям, який ґрунтується на врахуванні досвіду організаційних, інтелектуальних і психологічних здібностей людей та спрямований на вирішення слабо структурованих і неструктурованих проблем за допомогою якісних та кількісних методів.

Підґрунтя сучасної теорії прийняття рішень становлять розробки таких відомих фахівців, як В. Врум [22], М. Крозьє [4], Ч. Ліндблом [17], Д. Марч [18], Г. Саймон [20], які досліджували формування управлінських рішень в організаціях та побудували багато оригінальних моделей цього процесу. Згідно із класичною "теорією фірми" А. Сміта, рішення в організаціях приймаються на підставі повної раціональності. Така модель прийняття рішень описує поведінку раціональної або "економічної людини", яка, стикаючись із різноманітними складнощами реального світу, завжди вибирає найкращий із можливих способів дій. Цей підхід розкритикував Г. Саймон. На його думку, межі раціональності кожного індивідуума не статичні, а можуть змінюватися відповідно до оточення, у якому приймаються рішення. Критика Г. Саймоном традиційної моделі прийняття рішень привела його до розробки концепції "обмеженої раціональності", згідно з якою зазвичай використовують здібності людського мислення вирішувати комплексні проблеми в малому ступені порівняно з масштабом проблем, вирішення яких необхідно для формування раціональної поведінки в цьому світі [20]. Зміст цієї концепції зводиться до того, що поведінку людини у процесі прийняття рішень не можна вважати ні раціональною, ні ірраціональною, а скоріше обмежено раціональною.

Спираючись на ці дослідження, Г. Саймон сформулював модель прийняття рішень з позиції "адміністративної людини", відповідно до якої управлінські рішення приймаються не за допомогою раціонального процесу, а на тлі спрощених уявлень про реальну ситуацію. Головною особливістю такої моделі є те, що керівник зазвичай не прагне до прийняття найкращого рішення, а обирає альтернативу, яка є задовільною з точки зору цілей та пріоритетів його організації. Лише виняткові випадки пов'язані з вибором оптимальних альтернатив. Як зазначає Г. Саймон, у другій половині ХХ ст. відбулася революція в методах прийняття

рішень. Це стало можливим завдяки появі сучасних кількісних методів і комп'ютерних технологій, які дають змогу програмувати все більш складні рішення шляхом розбудови математичних моделей проблемних ситуацій й оцінки у цих моделях наслідків альтернативних дій.

Вивчення особливостей прийняття рішень в організаціях привело Д. Марча до розробки широко відомої моделі "корзина для сміття", яка описує процес прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності [18]. Ця модель показує, що процеси прийняття рішень в організаціях мають дуже низький рівень раціональності та упорядкування. Вона описує процес прийняття рішень як хаотичну й безладну взаємодію, або поєднання різноманітних елементів, що можуть з'являтися та зникати випадковим чином, незважаючи один на одного. До елементів, що наповнюють "корзину" Д. Марч відносить проблеми, альтернативи, рішення та особисті якості працівників організації. Рішення приймаються лише в тому випадку, коли вказані елементи відповідають один одному, тобто саме рішення може бути відірвано від процесу його прийняття та зумовлено не раціональними причинами, а випадковим збігом обставин. Д. Марч допускає, що запропонована модель не бездоганна, але вона адекватно описує реальні процеси прийняття рішень в організаціях. Значну увагу Д. Марч приділяв ігровим моделям прийняття рішень як процесу підготовки до прийняття ірраціональних рішень. На думку вченого, "технологія причин", яка використовується для раціонального прийняття рішень, обов'язково повинна доповнюватись "безрозсудною технологією". Часто управлінці повинні діяти, не замислюючись та спираючись лише на інтуїцію, досвід і волю. Д. Марч розглядає ігри як навмисне виключення раціонального типу прийняття рішень. Менеджер повинен навчитись приймати рішення, коли він грає з "безглуздими альтернативами та нереальними можливостями".

Модель прийняття рішень за принципом "локальних приростів" або послідовно обмежених порівнянь була сформована Ч. Ліндблом та використовується, зазвичай, для відпрацювання політичних рішень [17]. У реальному житті консенсус головних цілей між міцними групами осіб, які приймають політичні рішення, майже не можливий. Модель характеризується тим, що прийняття рішень має на меті не кардинальні, а невеличкі зміни в організації, які робляться невеличкими приростами. На думку Ч. Ліндблома, процеси прийняття рішень в організаціях виконують шляхом невизначеної та неупорядкованої серії маленьких рухів відповідно до актуальних проблем сьогодення, а не в напрямі довготривалих визначених цілей, які зазвичай не реалізуються. Оста-

точне рішення відсутнє, існують лише постійні корекції.

"Нормативна модель" прийняття рішень В. Врума містить послідовний і чіткий набір правил (норм), якими повинен користуватися керівник, щоб визначити, в якій формі та обсязі повинна виявлятися участь його та підлеглих у процесі прийняття рішень у конкретній ситуації. Така модель спирається на психологічні аспекти прийняття рішень в організаціях [5]. В. Врум встановив, що участь підлеглих у прийнятті рішень безпосередньо впливає на їх мотивацію та ставлення до роботи [22]. Разом із Ф. Йеттоном та А. Яго він дослідив різноманітні варіанти участі співробітників у процесах прийняття управлінських рішень в організації. Сформовано п'ять стилів прийняття рішень керівником: A1 і A2 визначені як автократичні, C1 і C2 – як консультативні, а стиль G2 є груповим під час повної участі (зокрема, G1 відповідає кінцевому випадку, коли є лише один підлеглий). Ці стилі стали підґрунтям нормативної моделі прийняття рішень. Визначено класи наслідків, які дають змогу оцінити ефективність того чи іншого стилю прийняття рішення: якість рішення, схвалення рішення підлеглими, час потрібний для прийняття рішення. В. Врум встановив, що сформовані стилі допустимі при певних умовах, а частота їх використання залежить від типу рішень, які доводиться приймати керівнику. Керівники повинні вміти ефективно використати будь-який стиль прийняття рішень відповідно до конкретної ситуації.

Заслугує на увагу "конфліктно-ігрова" модель прийняття рішень М. Крозьє. Його увага зосереджена на вивченні процесів управління та прийнятті рішень у бюрократичних організаціях. На його думку, бюрократія – це не "монолітна раціональна структура", а, навпаки, незважаючи на жорстку регламентацію діяльності, організація з певною свободою прийняття рішень. М. Крозьє встановив, що організація – це не стільки результат розумного проектування, скільки продукт ігрової діяльності. За його визначенням: гра – тип відносин, які виникають у будь-яких організаціях. Рішення в організаціях завжди приймаються в умовах невизначеності. Джерелом невизначеності може бути зовнішнє середовище або поведінка працівників організації, які "грають в ігри" та намагаються реалізувати особисті цілі.

"Модель прийняття рішень в організації Карнегі" була сформована у праці Р. Кайерта, Д. Марча і Г. Саймона. Вона отримала таку назву від університету Карнегі-Меллону, де працювали вчені. Дослідження, виконане "групою Карнегі", показало, що до рішень на рівні організації підключаються багато управлінців і остаточний вибір робиться лише в коаліції. Коаліція – це альянс між декількома управлінцями, які одна-

ково уявляють собі цілі організації та пріоритети проблеми. "Модель Карнегі" вказує на те, що досягнення згоди шляхом формування коаліції управлінців є основною частиною процесу прийняття рішень в організації. Особливо це справедливо щодо вищого рівня менеджменту. Узгодження питань потребує багато часу, тому процедури пошуку рішень спрощені. Альтернатива, що обирається, є швидше раціональним, а не оптимальним вирішенням проблеми. Коли проблеми прогноуються, організація буде покладатись на сформовані раніше стандарти дій. Правила й процедури виключають потребу оновлення коаліції та виникнення суперечок про практику прийняття рішень: рішення без прогнозування потребують зайвих дискусій і вирішення конфліктних ситуацій.

Г. Мінцберг та його колеги з університету Макгілла в Монреалі розглянули проблему прийняття рішень в організації з боку дослідження послідовності дій цього проце-

су. Цей підхід, так звана моделю інкрементального процесу прийняття рішень, значною мірою акцентує увагу на структурній послідовності дій, вжитих протягом усього процесу – з моменту виявлення проблеми до моменту її вирішення [8].

Зараз прийнято виокремлювати два основні підходи до теорії прийняття управлінських рішень. Один з них зорієнтовано на нормативний бік (нормативна або раціональна теорія), а другий – на реальний процес формування управлінських рішень (поведінкова або психологічна теорія). Психологічна теорія прийняття рішень уявляє собою систему мотивованих тверджень щодо змісту діяльності людей у цьому процесі й безпосередньо пов'язана з теорією людських відносин. Обидві теорії функціонально взаємодіють між собою. У практиці публічного управління згідно з цими теоріями використовують три базові моделі прийняття рішень, що відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Базові моделі прийняття рішень [12]

Моделі	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: повну інформацію для прийняття управлінського рішення; повну інформацію про можливі альтернативи рішень та їх наслідки; раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення має: неповну інформацію для прийняття управлінського рішення; неповну інформацію про всі можливі альтернативи рішень та їх наслідки; можливості корегування обраної альтернативи	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна (інтуїтивна)	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив	

Класична модель спирається на поняття "раціональності" у виборі альтернативи управлінського рішення. Значний вплив на прийняття та реалізацію рішень у більшості випадків справляють суб'єктивні фактори, які вдається врахувати в іншій моделі – поведінковій. Поведінкова модель характеризується тим, що процес прийняття рішення відбувається в умовах неповної інформації відносно управлінської ситуації, можливих альтернатив рішень та їх наслідків. Ірраціональна (інтуїтивна) модель ґрунтується на припущенні, що керівники, які формують рішення, ірраціональні в цьому процесі. Ознаки ірраціональної поведінки – психологічні характеристики, згідно з якими людина: швидко приймає, оцінює ситуацію та легко в ній знаходить своє місце; за своєю імпульсивністю й гнучкістю невимушено пристосовується до мінливих обставин; вважає, що розвиток подій сам усе розставить на свої місце; у безвихідній ситуації не підвладна збігу обставин, робить плавний перехід і виходить з неї; показує інші варіанти, етапи розвитку подій; діє ще швидше, якщо

необхідно вийти із дискомфортної ситуації, і перестає активно діяти як тільки мета досягнута; може тримати декілька ситуацій під контролем; вибирає найоптимальнішу на цей момент і, за необхідності змінює одні плани іншими; розпочинає одночасно декілька справ, паралельно робить їх, переключаючись з однієї справи на іншу, успішно завершуючи; діє за ситуацією й не переобтяжує себе планами й термінами виконання робіт; спокійно йде на взаємні поступки. У цьому випадку рішення часто приймається ще до того, як отримано дані про проблему та досліджено можливі альтернативи. Ірраціональними найчастіше є рішення, прийняті під політичним або суспільним тиском, або за відсутності надійної інформації в достатньому обсязі.

Однією із сучасних тенденцій розвитку публічного управління є високий рівень компетентності робітника, який ставить його поза межами "ручного управління" з боку керівництва. Б. Гейтс в інтерв'ю газеті "Financial Times" зауважив, що: "... Компанії намагаються наділити своїх освічених робі-

тників інформацією і таким чином дати їм владу приймати рішення. Такі робітники – здорова кров компанії” [21]. Така ситуація підвищує частоту та ризик формування ірраціональних рішень у різноманітних ситуаціях сфери публічного управління. Поняття невизначеності є ключовим у теоретичних підходах до прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень в умовах невизначеності припускає активне використання теорії обмеженої раціональності з урахуванням можливих ризиків. Більшість теорій ризику виходить з того, що особи, які ухвалюють рішення віддають перевагу зменшенню ризику в цьому процесі [3]. Вибір моделей прийняття управлінських рішень реалізується відповідно до їх індивідуально-типологічних властивостей. Структура індивідуальних властивостей співробітників сфери публічного управління визначається специфікою їх діяльності [11].

З урахуванням методології О. Саннікова у вересні 2015 р. проведено дослідження зі встановлення закономірностей впливу індивідуальних властивостей осіб, які приймають рішення, на вибір моделі прийняття управлінського рішення в системі підготовки фахівців для сфери публічного управління [10]. В дослідженні брали участь 112 слухачів спеціальності “Державне управління” заочної та вечірньої форм навчання Одеського регіонального інституту державного управління. Індивідуальні властивості державних службовців вивчалися за допомогою психологічних стандартних методик: MBTI-92

(І. Майерс і К. Бріггс, версія Т. Шалаєвої) [15], “Оцінка стилей прийняття управлінських рішень” [14], “Діагностика ригідності” (Г. Айзенк) [9], “Імпульсивність” (Є. Ільїн) [1] і тест-питальник ЛФР-25 (Т. Корнілова) [3]. Були отримані відповідні дані за такими показниками, як: І – інтроверсія, Е – екстраверсія, S – сенсорний спосіб отримання інформації, N – інтуїтивний, Т – розумовий, F – чувливий, J – вирішальний, Р – перцептивний; Гтр – готовність до ризику, Рац – раціональність; Вл – владність у прийнятті рішень, Ппс – поведінка в проблемній ситуації; Ри – ригідність; Ім – імпульсивність. Діагностика проводилась у ході відпрацювання “кейс-стаді” з проблематики публічного управління. Усі управлінські рішення умовно розподілені відповідно до управлінських завдань на такі типи: стандартні (раціональні) й творчі (ірраціональні). Стандартними є рутинні рішення, що багаторазово повторюються, мають чітко визначені рамки й методи реалізації. Творчі рішення не піддаються структуруванню і нешаблонні. Відповідно до типу прийняття рішення виявлено дві основні групи: із творчим (ТП) і стандартним підходом (СП). Група ТП (34 слухачі) відрізнялася оригінальним підходом до прийняття управлінських рішень і більшою кількістю ефективних рішень. Група СП (78 слухачів) постійно використовувала формальні алгоритми пошуку рішення, мала велику кількість неоптимальних рішень і більший час їх підготовки. Узагальнені дані зведено в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика впливу індивідуальних властивостей особистості на вибір моделі прийняття управлінських рішень

Група	MBTI-92									ЛФР-25		Стиль ПР	Ригідність	Імпульсивність
	Е	І	S	N	Т	F	J	P	Рац	Гтр	Вл	Ппс	Ри	Ім
ТП	46,8	53,2	39,4	60,6	53,5	46,5	56,2	43,8	5,9	4,7	74	131	4,8	5,2
СП	56,7	43,3	67,1	32,9	56,4	43,6	31,4	68,6	3,1	1,4	93	118	15,9	10,3

Оцінюючи прояв індивідуальних властивостей в умовних групах, відзначимо особливості вибору моделей прийняття управлінських рішень. У групі із творчим підходом (ТП) в основному преважують слухачі інтровертивного типу особистості, які схильні до інтуїтивного типу отримання інформації, чувливі, рішучі, з раціональним типом мислення, реалізаторського стилю прийняття управлінських рішень, низькою ригідністю й імпульсивністю. Такий набір індивідуальних властивостей забезпечує, зазвичай, вибір ірраціональних або обмежено раціональних моделей прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню ефективних рішень на основі інформації, яку керівники органів публічного управління вважають неповною.

У групі зі стандартним підходом (СП) в основному домінували слухачі з екстравертивним типом особистості, сенсорним методом отримання інформації з навколишнього середовища, розумового й перцептивного

типу, з раціональним типом мислення, ситуаційним стилем прийняття управлінських рішень, з високим ступенем ригідності й імпульсивності. Таке співвідношення індивідуальних властивостей забезпечує перевагу при прийнятті строго структурованих рішень. Формування стандартів прийняття управлінських рішень створює умови певної незалежності кожного такого рішення. Стандартизація моделей прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності підвищує особисту впевненість керівника в тих моделях, які він використовує. Керівник у сфері публічного управління, впевнений у собі, сприймається як людина, здатна прийняти оптимальні управлінські рішення. Керівники такого складу, зазвичай, схильні до вибору раціональних моделей прийняття управлінських рішень.

Сучасна управлінська наука приділяє багато уваги зниженню рівня суб’єктивності процесі прийняття управлінських рішень.

Зростає кількість моделей, які спрямовані на розробку управлінських рішень з найвищим ступенем систематизації та аналізу. На ґрунті цих досліджень у науковій літера-

турі поширено класифікацію моделей прийняття управлінських рішень, що відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Класифікація моделей прийняття управлінських рішень [2]

Напрямок моделювання	Назва	Опис
Описові	Нормативні	Описують стратегію розробки рішення, яка орієнтується на визначені критерії
	Дескриптивні	Призначені для опису явищ, які спостерігаються фактично
Аналітичні	Індуктивні	Ґрунтуються на основі узагальнення спостережень за одиничними частковими фактами, що вважаються важливими для прийняття управлінського рішення
	Дедуктивні	Ґрунтуються не на аналізі конкретних фактів, а на спрощеній системі гіпотетичних ситуацій
Перспективні	Проблемно-орієнтовані	Ґрунтуються на зануренні нових методів моделювання, що застосовуються до певної проблемної ситуації прийняття рішення
	Експериментальні	Розробляють з розрахунком можливостей проведення експериментів з ними, а також можливостей сучасних управлінських технологій, і спрямовані на вирішення найважливіших управлінських завдань
Періодичні	Одноперіодні	Ґрунтуються на припущенні, що сума оптимальних одиничних рішень в окремі періоди прийняття рішень також дає оптимальне рішення
	Багатоперіодні	Припускають комплексне рішення управлінської проблеми з урахуванням усього періоду прийняття управлінського рішення
Цільові	Одноцільові	Мають чітко визначену ціль, до досягнення якої прагне організація, або декілька цілей, агрегованих у вигляді одного комплексу цілей
	Багатоцільові	Допускається прагнення до досягнення декількох незалежних цілей, які не зводяться до одного комплексного прагнення
Підсумкові	Детерміновані	Результати на виході однозначно визначаються управлінською дією
	Стохастичні	При зазначенні на вході моделі певної сукупності значень, на її виході можуть бути отримані різноманітні результати відповідно до дії випадкового фактору

При прийнятті державно-управлінських рішень іноді використовують декілька моделей, які описують ситуацію з різних боків. Використання різноманітних моделей процесу прийняття рішення дає змогу привнести в практику прийняття управлінських рішень елемент системності, забезпечити ефективну взаємодію на різних етапах прийняття рішень. Особливістю сучасного публічного управління є збільшення кількості моделей прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на прогнозно-аналітичних розрахунках та орієнтуються на майбутнє. Складна структура проблемної ситуації, віддалений часовий горизонт, високий ступінь неточності та велике значення кінцевого результату рішень, що приймаються, становлять ознаки стратегічних управлінських рішень. Для функціонування системи державної служби найбільш доцільною є раціональна модель прийняття рішень. Відповідно до характеру проблемної ситуації та умов застосування її структура може значно змінюватися. При розробці стратегії публічного управління відсутній універсальний алгоритм прийняття раціонального управлінського рішення. Тому для прийняття стратегічних рішень у сфері публічного управління найбільш оптимальною буде модель обмеженої раціональності з використанням ірраціонального підходу.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки, що в сучасних умовах перед галуззю науки "Державне управління" постає

питання розроблення нових і вдосконалення існуючих моделей прийняття управлінських рішень з урахуванням набуття процесом публічного управління в Україні стратегічного характеру. Моделі прийняття управлінських рішень потребують порівняно невеликих фінансових витрат і займають менше часу на реалізацію, ніж експериментування з реальними системами управління. Вони дають змогу випробувати велику кількість альтернатив, застосовувати системний підхід до аналізу проблеми, використовувати різноманітні масиви даних. Можна стверджувати, що у сфері публічного управління індивідуально-психологічні характеристики осіб, що приймають управлінські рішення, визначають індивідуальний підхід до вибору моделей прийняття рішень відповідно до стану економічної або соціально-політичної ситуації в державі. Комбінація виділених психологічних властивостей забезпечує стійку підсистему взаємодії співробітників органів публічного управління із навколишнім середовищем у процесі вибору управлінських рішень. Виникає потреба формування механізмів ретельного запровадження та адаптації сучасного світового та українського досвіду моделювання управлінських рішень у сфері публічного управління України.

Список використаної літератури

1. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 701 с.

2. Квасницька Р. С. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Економічна наука. – 2013. – № 1. – С. 38–40.
3. Корнилова Т. В. Психология риска и принятие решений : учеб. пособ. для вузов / Т. В. Корнилова. – Москва : Аспект Пресс, 2003. – 286 с.
4. Крозье М. Современное государство – скромное государство. Другая стратегия изменения // Свободная мысль. – 1993. – № 11. – С. 35–43.
5. Кузьмин А. М. Модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 10. – С. 18.
6. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя : учеб. пособ. для ВУЗов / Д. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Медоуз. – Москва : Академкнига, 2007. – 342 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : И. Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
8. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – Київ : О. Капусти, 2008. – 389 с.
9. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.
10. Практическая психодиагностика: методика и тесты : учеб. пособ. / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : Бахрах-М, 2001. – 672 с.
11. Санніков О. І. Психологічна система увалення рішень / О. І. Санніков // Наука і освіта. Спецвипуск "Психологія особистості: теорія, досвід, практика". – 2010. – № 9. – С. 149–152.
12. Санников А. И. Принятие решений: наука и искусство / А. И. Санников // Наука і освіта. Тематичний спецвипуск "Когнітивні процеси та творчість". – 2011. – № 9. – С. 280–283.
13. Улезько А. В. Моделирование как инструмент принятия управленческих решений / А. В. Улезько, А. В. Котарев // Вест. Воронеж. гос. аграр. ун-та. – 2008. – № 1. – С. 73–80.
14. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. – 272 с.
15. Шалаева Т. И. Использование типологического опросника Майерс-Бриггс в практике работы службы занятости : метод. пособ. / Т. И. Шалаева. – Саратов : ПМУЦ, 2002. – 49 с.
16. Шкробанець І. Д. Розробка моделі оцінювання наукового супроводу прийняття управлінського рішення у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні / І. Д. Шкробанець // Вісник Нац. акад. держ. управління. – 2010. – № 4. – С. 232–238.
17. Lindblom C. A strategy of decision: policy evaluation as a social process / C. Lindblom, D. Braybrooke // Free Press of Glencoe, 1963. – 268 p.
18. March J. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen / J. March, C. Heath // Free Press. – New York ; Toronto, 1994.
19. Shannon C. E. A Mathematical Theory of Communication / C. E. Shannon // Bell System Technical Journal. – 1948. – Т. 27. – С. 379–423.
20. Simon H. A. The new science of management decision / H. A. Simon. – New York : Harper & Row. Ford distinguished lectures, 1960. – V. 3. – 50 p.
21. Taylor P. Computer, read my lips / P. Taylor // Financial Times. – 1996. – 11 November. – P. 3–4.
22. Vroom V. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh / V. Vroom, P. Yetton. – Pennsylvania : University of Pittsburgh Press, 1973.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2015.

Воронов А. И. Моделирование процессов принятия решений в сфере публичного управления

В статье указано, что проблемой современного публичного управления является несовершенство инструментов разработки и принятия управленческих решений. Потребность в моделировании обусловлена сложностью современных управленческих ситуаций. Моделирование рассматривается как способ проверки качества управленческих решений. Исследованы закономерности влияния индивидуальных свойств лиц, которые принимают решения, на особенности выбора модели принятия управленческого решения. Предложена модель ограниченной рациональности с использованием иррационального подхода.

Ключевые слова: управленческие решения, модели принятия решений, моделирование, иррациональная модель, индивидуально-психологические свойства руководителя.

Voronov O. Modeling of Decision-Making Process in Public Administration

The article shows that problem of modern public administration consists in insufficiency of instruments for developing and making managerial decisions. It is established that nowadays there are a lot of approaches for modeling of decision-making process. The article emphasizes that modeling necessity is conditioned by complexity of present managerial situations, impossibility for experiment realization in actual practice, and increased focus of public administration sphere on

development strategy. Modeling is described as a method of checking prospective managerial decisions quality, and forecasting of their consequences.

The article reviews modern theoretical and practical approaches of well-known specialists, who made a lot of creatively different models for making managerial decisions. Special emphasis is laid on two basic approaches: normative and conduct-based approach. According to approaches the article highlights three basic decision models used in public administration: classical, behavioral, and irrational. The article describes high level of employee's competence as one of the current tendencies in public administration development. It is substantiated that such situation promotes frequent irrational decisions. The research has been conducted in specialist training system for public administration concerning influence of decider's personality factor on managerial decision model. Investigation defined groups with creative and standard approach to modeling of decision-making process. Depending on respondent's personality factor in experimental groups peculiarities of choosing managerial decisions models is specified.

The article proves that modern public administration consists in increasing amount of managerial decisions models, based on forecasting analytical calculations and strategic planning. Bounded rationality model using irrational approach is introduced as the most common one for making strategic decisions in public administration.

Key words: managerial decisions, decision models, modeling, irrational model, individual psychological factors of manager.