

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>

УДК 323.21:351/354

**Штиршов Олександр Миколайович,**  
кандидат державного управління, доцент,  
завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку  
навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,  
вулиця 1-а Воєнна, 2а, м. Миколаїв, 54003, Україна  
e-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена проблемі дослідження теоретичних підходів щодо процесу прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Зазначено що розглядаючи процес прийняття управлінських рішень як об'єкт публічного управління, підкреслюється, що процес прийняття рішень є багаторівневим. Такими є моделі та концепції, на основі яких можна пояснити прийняття рішень, та які за своїм змістом є багатовимірними та міждисциплінарними.

Важливо підкреслити, що прийняття рішень часто сприймається як процес обговорення, який може бути як раціональним, так і ірраціональним, заснованим на чітко сформульованих або лише неявних припущеннях

Більшість наукових джерел представляє традиційну лінійну концепцію прийняття рішень, іншими словами, представлена послідовність кроків, яка допомагає особі, яка приймає рішення, прийняти найкраще рішення.

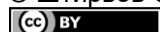
Існує багато формальних моделей прийняття рішень, але можна стверджувати, що основою теорій прийняття управлінських рішень є три найважливіші та широко відомі теорії прийняття таких рішень, які наголошують на інтелектуальній активності тих, хто приймає рішення, і процедурному аспекті – це теорія раціональної комплексності, теорія інкременталізму та теорія змішаного сканування.

Торкаючись умов та критеріїв процесу прийняття управлінських рішень у публічному управлінні варто зазначити що тут існує багато теорій прийняття рішень, більшість з яких мають описовий елемент, тобто як повинна здійснюватися підготовка рішень, і нормативне керівництво щодо того, як повинні прийматися рішення. Кожен із цих підходів пропонує механізм складання та описує фундаментальні питання прийняття рішень. Таким чином, підготовка рішень у публічному управлінні безпосередньо пов'язана із законодавством, оскільки вони обмежені та піддаються впливу різноманітних факторів та умов, тому абсолютно об'єктивних рішень, у публічному управлінні не існує є лише менш суб'єктивні та більш суб'єктивні рішення.

**Як цитувати:** Штиршов О. М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 30–41.  
DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>

**In cites:** Shtyrov, O.M. (2023). Theoretical approaches before the adoption of administrative decisions in the area of public administration. *State Formation, no. 2 (34)*, 30–41. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03> [in Ukrainian].

© Штиршов О. М., 2023

[This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Зроблено висновок що прийняття управлінських рішень є одним із найскладніших питань процесу функціонування публічного управління, оскільки на прийняття управлінських рішень впливає багато різних факторів і процесів. Більшість моделей, які пояснюють прийняття управлінських рішень, є описовими, та мають на меті підкреслити якість обробки інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Жоден метод прийняття управлінських рішень не може бути виділений як найкращий, оскільки різні обставини, інші цінності тих, хто приймає управлінські рішення, інші цілі або методи прийняття управлінських рішень, а також ситуація в організації чи установі різні в кожній ситуації. Можна стверджувати, що раціональні або поетапні методи прийняття управлінських рішень кращі в одних ситуаціях, а методи прийняття управлінських рішень змішаного сканування або їх комбінації в інших.

**Ключові слова:** *управлінські рішення, публічне управління, моделі прийняття управлінських рішень, теорії прийняття управлінських рішень, методи та критерії прийняття управлінських рішень.*

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінських рішень як явище досить детально вивчається практично всіма без винятку сферами суспільних наук: зокрема психологією, економікою, політологією, менеджментом, соціологією, антропологією, управлінськими та іншими науками. Єдиною відмінністю є досліджуваний аспект процесу прийняття управлінських рішень. Наприклад, в управлінській сфері прийняття управлінських рішень невіддільне від планування, керівництва та командної роботи; психологічний підхід аналізує конфлікти соціальних груп, методи їх вирішення. Між тим, у політичних науках прийняття управлінських рішень є однією з основних фаз політичного процесу, що показує, як формується політика та в якому напрямку вона моделюється.

Як зазначає Х. Ласвелл, аналізуючи прийняття управлінських рішень прагнемо з'ясувати, «хто що отримує, коли і як» [8]. Тобто Ласвелл мав на увазі політичні рішення, які є надзвичайно доцільними для розгляду, оскільки рішення, прийняті вищою владою, залежать від того, які цінності є важливими для суспільства та яка політика буде реалізовуватися. Під прийняттям управлінських рішень у публічному управлінні розуміється процес, під час якого з урахуванням різних політичних, економічних, соціальних та інших обставин і на основі наявної інформації обирається певна альтернатива публічної політики для вирішення певної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Прийняття управлінських рішень у публічних установах досліджували як вітчизняні дослідники: А. Асаул, В. Бакуменко, П. Бутко, М. Волобуєв, Н. Мала, М. Білинська так і зарубіжні вчені: Д. Кеттл, Х. Саймон, Дж. Фесслер, Г. Ласвелл, Д. Стоун, та ін. відомі вчені. Їх внесок у вдосконалення процесів розробки та прийняття управлінських рішень є безперечно вагомим та надзвичайно важливим.

**Метою статті,** враховуючи той факт, що прийняті управлінські рішення є основою діяльності як окремих осіб, так і цілих інституцій, є обговорення найважливіших моделей та теорій прийняття управлінських рішень на основі аналізу наукових думок дослідників, що вивчають процес прийняття управлінських рішень, і узагальнення критеріїв, умов та середовища прийняття управлінських рішень у публічних інституціях та підкреслити здатність осіб,

які приймають рішення, аналізувати та аргументувати необхідність управлінських рішень та їх інституціоналізацію на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Питання розробки та прийняття управлінських рішень вивчається багатьма галузями наук: зокрема політичних, соціальних, поведінкових, публічного управління але різні галузі науки досліджують різні аспекти цього явища. Розглядаючи процес прийняття управлінських рішень як об'єкт публічного управління, підкреслюється, що процес прийняття рішень є багаторівневим. Такими є моделі та концепції, на основі яких можна пояснити прийняття управлінських рішень, та які за своїм змістом є багатовимірними та міждисциплінарними.

Прийняття управлінського рішення зазвичай визначається як процес, під час якого обирається одна з усіх можливих альтернатив. Іншими словами, певна альтернатива має пріоритет над іншими альтернативами. Д. Стоун визначає прийняття рішення як визначення напрямку дій для вирішення конкретної проблеми та вибір або використання ситуації [10]. Згідно його підходу, рішення можуть прийматися, керуючись звичаями, нормами спільноти, імпульсами, інтуїцією, консенсусом, делегуванням рішення, відстрочкою, посередництвом, транзакцією чи судом [там само].

Слушною є думка науковців про те що прийняття рішень – це процес, який складається з діяльності установ або офіційних осіб, коли та чи інша альтернатива приймається, змінюється або відхиляється [3].

Процес прийняття управлінського рішення починається з рішення керівника розпочати нову програму і закінчується рішенням відповідального працівника про виконання конкретного розпорядження [там само]. Водночас, це одна з найскладніших у дослідженні тем особливо у сфері публічного управління, оскільки на прийняття рішень впливає багато різних факторів і процесів.

Як індивідуальне, так і колективне прийняття рішень передбачає процес, який починається з великої кількості інформації, на основі якої визначається поточна ситуація, оцінюються очікувані переваги, прогнозуються можливі варіанти вибору і, нарешті, визначаються можливі наслідки рішення. Зазвичай цей процес завжди закінчується вибором конкретної альтернативи на основі задалегідь визначених критеріїв. Важливо підкреслити, що прийняття рішень часто сприймається як процес обговорення, який може бути як раціональним, так і ірраціональним, заснованим на чітко сформульованих або лише неявних припущеннях. Більшість наукових джерел представляє традиційну лінійну концепцію прийняття рішень, іншими словами, представлена послідовність кроків, яка допомагає особі, яка приймає рішення, прийняти найкраще рішення.

М. Волобуєв виділяє такі найважливіші етапи прийняття управлінського рішення: прийняття рішення про прийняття рішення (включає формулювання проблеми та створення порядку денного); вирішення питання, як вирішити (фільтрація питань); визначення проблеми; прогноз, визначення цілей і пріоритетів; аналіз альтернатив; реалізація політики, моніторинг і контроль; оцінка, продовження політики, зміни та результат [4].

А. Асаул виділяє декілька основних етапів, а саме: ініціація; розгляд; рішення; впровадження; оцінка, продовження політики, зміни та результат [1].

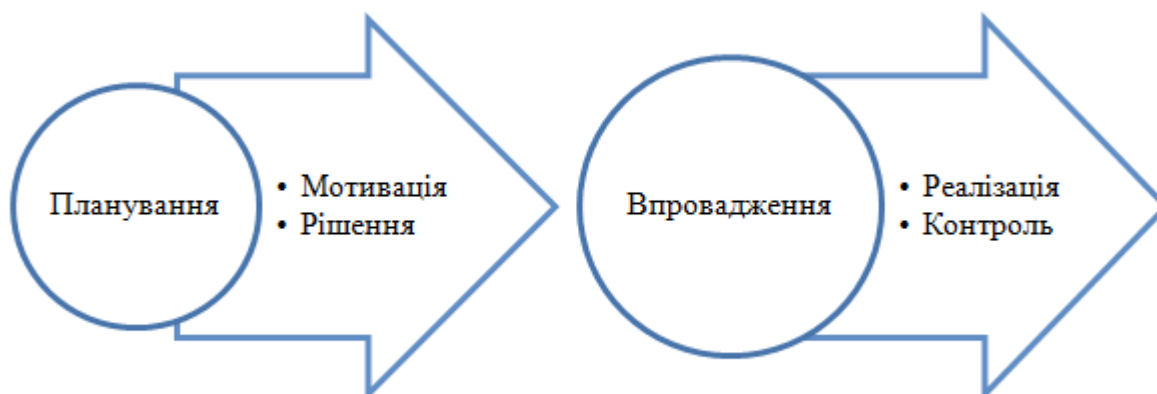


Рис. 1. Основні етапи прийняття та реалізації управлінських рішень

Fig. 1. The main stages of making and implementing management decisions

Теоретики розрізняють різні етапи процесу прийняття та реалізації рішень, але основними з них на нашу думку є: планування куди входить мотивація, процес пошуку, рішення, та впровадження яке складається із процедури реалізації, та контролю. (рис. 1).

Існує багато формальних моделей прийняття рішень, але можна стверджувати, що основою теорій прийняття управлінських рішень є три найважливіші та широко відомі теорії прийняття таких рішень, які наголошують на інтелектуальній активності тих, хто приймає рішення, і процедурному аспекті – це теорія раціональної комплексності, теорія інкременталізму та теорія змішаного сканування.

У сфері розвитку раціонального прийняття рішень у публічному управлінні найбільше виділяється Х. Саймон. Він пропагував так званий необхідний раціоналізм, який означав, що у особи, яка приймає рішення, є причина і план, але він може прийняти правильне рішення, лише шукаючи можливі альтернативи, зв'язок між наслідками та дотримуючись найпростіших припущень щодо мотивів і наслідків. [12].

На думку Х. Саймона, процес прийняття рішень складається з трьох частин: обмірковування, проектування та власне вибору. Х. Саймон розглядав мислення як діяльність, коли людина уважно спостерігає за навколишнім середовищем і в певний момент приймає рішення, проектування як пошук альтернативних форм діяльності та їх знаходження, вибір як вибір альтернативи, яка здається найбільш вдалою [9]. Ці теоретичні принципи дуже швидко поширилися і стали одними з найбільш часто застосовуваних на практиці та досліджуваних і вдосконалених у сфері управління.

Модель – це «представлення об'єкта чи системи ідеї в деякій формі відмінної від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної

життєвої (управлінської) ситуації» [2]. Іншими словами, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Існує ряд причин, які зумовлюють використання моделі замість спроб прямого контакту з реальним світом:

– складність реального світу (реальний світ організації винятково складне і фактичне число зміни, які відносяться до конкретної проблеми, значно перевершує можливості будь-якої людини та досягнути його можна спростивши реальний світ за допомогою моделювання);

– експериментування (зустрічається множина управлінських ситуацій, у яких бажано випробувати й експериментально перевірити альтернативні варіанти рішення проблеми. Визначені експерименти за умов реального світу можуть і повинні бути виконані. Але пряме експериментування такого типу дороге коштує і вимагає часу. Існує безліч критичних ситуацій, коли потрібно прийняти рішення, але не можна експериментувати в реальному житті);

– орієнтація управління на майбутнє (Неможливо спостерігати явище, що ще не існує і можливо ніколи не відбудеться.

Однак багато керівників прагне розглядати тільки реальні і відчутні, і це, в кінцевому рахунку повинно виражатися в їхньому ставленні до чогось конкретного.)

Моделювання – «єдиний, до цього часу, систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дозволяє їх об'єктивно порівняти» [там само].

Раціональна модель прийняття рішень – одна з перших моделей прийняття рішень, яка існувала багато десятиліть і внесла значний внесок у розбудову процесу їх прийняття. Поняття раціональності, що використовується в аналізі прийняття рішень, має два джерела:

1) економічна раціональність в економічній теорії. Вона походить від моделі «homo economicus» («економічної людини»). Це особа, діяльність якої базується на розрахунку власної вигоди;

2) бюрократична раціональність, сформульована в соціологічних інститутах і філософських теоріях. Веберівський імператив раціональності стає основою аналізу самої раціональності. [10].

У сфері публічної політики раціональність розуміється як використання інформації, коли для досягнення поставлених цілей вибирається найкраща, найбільш прагматична альтернатива. Раціональність – це логічно обґрунтована поведінка організації, яка застосовує правила прийняття рішень, спрямовані на максимізацію цінності обраної мети [11].

Залежно від особи, яка приймає рішення, раціональність може бути обмежена певними факторами, такими як несвідомі навички, звички, рефлексії; розуміння цінностей і мети індивіда – воно може відрізнятися і залежить від інституційних цілей або обсягу знань та інформації, якими володіє індивід [9].

Раціональна модель прийняття рішень є лінійною моделлю, у застосуванні якої більшого значення надається аналізу, системному

дослідженню та методичному плануванню. Ця модель вимагає від осіб, які приймають рішення, пошуку всіх можливих альтернатив, їх порівняння, оцінки та вибору найбільш актуальної. При застосуванні раціональної моделі в прийнятті рішень метою є максимізація реалізації цілей індивідів та інституцій – в такому випадку рішення обирається після вивчення всіх альтернатив і вибору найкращої. Раціональна модель забезпечує чіткі зв'язки між цілями і засобами і приваблива своєю простотою і точним передбаченням послідовності дій. Ця модель складається з шести етапів:

1. визначення проблеми;
2. уточнення критеріїв прийняття рішення;
3. зважування критеріїв;
4. прогнозування альтернатив,
5. оцінка кожної альтернативи за кожним критерієм;
6. розрахунок найбільш прийняттого рішення [6].

На додаток до вже згаданих етапів, модель раціонального рішення базується на таких припущеннях, як ясність проблеми; наявні варіанти; чіткі та стабільні пріоритети; відсутність часових або фінансових обмежень; максимальна користь тощо. [6].

Для того, щоб ці припущення фактично функціонували, необхідно, щоб особа, яка приймає рішення, мала у своєму розпорядженні великий обсяг інформації, була в змозі керувати новими технологіями, а також мати навички та здібності, які дозволяють їй вибирати альтернативи та формувати узагальнені висновки. При прийнятті публічно-політичних рішень, окрім усього цього, важливо також вміти дистанціюватися від конфлікту інтересів та/чи різних груп, інших органів влади, оскільки вони можуть запропонувати абсолютно неприйнятні альтернативи чи аргументи, які, на думку їх, є найкращим варіантом для вибору.

Підтримуємо тезу про те що раціональний метод є одним із основних методів прийняття бюрократичних рішень, який базується на експертній ієрархії. Незважаючи на те, що традиційна раціональна модель прийняття управлінських рішень є достатньо точною та базується на принципах наукової аргументації та логіки, вона має три фундаментальні недоліки: не відповідає дійсності; загальні принципи застосовуються без знання конкретного змісту; недооцінена упередженість та інші обмеження.

Теорія інкременталізму пов'язана із Ч. Ліндбломом та з критикою моделі раціонального прийняття управлінських рішень. Ліндблом стверджував, що немає реального громадського консенсусу щодо цінностей і реальних критеріїв для вимірювання пріоритетів думок і цінностей більшості в публічних дебатах, які обов'язково супроводжують формування політичного простору в публічному управлінні. Багато політичних питань, які працівники публічної сфери повинні вирішити шляхом узгодження різноманітності цінностей і думок, насправді базуються на одній політиці — ефективності, сервісі, неупередженості та підзвітності [12].

Суттєві принципи теорії інкременталізму до прикладу відрізняються від теорії раціональної комплексності, оскільки вона має менше політичних аспектів і більше акцентує увагу на способах і методах прийняття управлінських рішень. На нашу думку інкрементальний метод більш застосовний на практиці і є не тільки компромісним варіантом раціонального методу, але й має явні переваги у формуванні політики в демократичному суспільстві.

Під час прийняття рішень, застосовуючи цю теорію, порівнюються політичні альтернативи, які лише незначною мірою відрізняються одна від одної, і де немає цілей чи бачень, яких потрібно досягти, і відбувається повільна модифікація проблем і рішень. Ставляться лише такі цілі, які можна реалізувати наявними засобами та ресурсами, а політичний процес розвивається методом пошуку та виправлення помилок. Тобто рішення приймаються без загального плану, системного аналізу, контролю чи координації [12].

Інкрементальна модель покращила раціональну модель, оскільки вона відмовилася від концепцій процедурної рутини, гонитви за вигодами, продуктивності та раціональності, переважно розрізняючи методи прийняття рішень. Це популярна теорія прийняття рішень, якої дотримуються в плюралістичному суспільстві. Політика та рішення, які її реалізують, стають продуктом обмінів і відносин між різними групами інтересів. «Інкременталізм є політично достатньо доцільною теорією, тому що завжди легше шукати домовленості, коли мова йде лише про елементи модифікації різних політичних проблем, а не про доцільність самої проблеми, її існування чи необхідність та її істотні елементи, що визначають сутність і зміст проблеми» [там само]. Однак при застосуванні методу переговорів приймаються короткострокові рішення, тому інновації не сприяють узгодженню інтересів різних груп.

Ще однією моделлю у сфері розв'язання управлінських рішень про яку варто вести мову це модель змішаного сканування яку також називають «економічною альтернативою фрагментарному інкременталізму та обмеженій раціональності». Оскільки, чиновники та інші службовці приймають як масштабні, так і довгострокові рішення з обмеженими можливостями, науковцями було запропоновано, щоб особи, які приймають рішення, використовуючи метод змішаного сканування, прагнули розпізнати цілі, на яких вони зосереджуються, альтернативи для подальших дій, а також цілі, які вимагають спеціальних, поступових рішень, які складають більші цілі [11].

Далі у доробку теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень доречно згадати модель змішаного сканування яка являє собою подвійну модель пошуку та прийняття рішень. За цією моделлю посадові особи приймають рішення довгострокові та масштабні, а остаточне рішення, як правило, приймає керівництво [там само].

Ключове твердження змішаного сканування полягає в тому, що зміна політики відбувається тоді, коли проблеми вибору узгоджуються з проблемами, з якими стикаються політики.

Ця модель забезпечує вищий рівень прийняття рішень, пов'язуючи детальні інформаційні можливості раціональної комплексної теорії з поступовим відбором інформації. Моделі теорії змішаного сканування можуть бути ефективними, якщо особи, що приймають рішення, в одних випадках обирають методи теорії раціональної комплексності, а в інших – методи інкременталізму [11].

Змішане сканування можна розуміти як детальний моніторинг процесів, що відбуваються в суспільстві, та забезпечує детальну інформаційну базу для тих, хто приймає рішення, і можливість виявити потенційні проблеми суспільства, які можна вивчати детально, та поступово.

Торкаючись умов та критеріїв процесу прийняття управлінських рішень у публічному управлінні варто зазначити що тут існує багато теорій прийняття рішень, більшість з яких мають описовий елемент, тобто як повинна здійснюватися підготовка рішень, і нормативне керівництво щодо того, як повинні прийматися рішення. Кожен із цих підходів пропонує механізм складання та описує фундаментальні питання прийняття рішень.

У загальному розумінні критеріями прийняття рішень є громадська думка, вплив на навколишнє середовище, наукові досягнення в тій чи іншій галузі, вартість прийняття рішень, здатність осіб, які приймають рішення, рівень застосування різних моделей прийняття рішень: граничний аналіз, синектика, спрощення, вибір альтернатив. Нарешті, місце і роль експертних систем і експертних знань у процесі підготовки надзвичайно важливі для прийняття управлінських рішень. На думку Д. Кеттла та Дж. Феслера, інформація, якою керують експерти, це свого роду очі та вуха для прийняття рішень [7].

Наразі рішення приймаються в практичній інституціоналізації нового публічного менеджменту, тобто коли здійснюються реформи публічного сектору на всіх рівнях і в усіх сферах, такі як реформи публічного управління що є важливішими за структурні реформи, а тому вимагають оригінальних і інноваційних рішень щодо модернізації інституту публічної служби та діяльності державних установ. Водночас можна сказати, що реформаторські рішення не завжди безпосередньо впливають на ефективність управління. Тому деякі автори вважають що реформаторські рішення радше є наслідками, ніж причинами впровадження управлінських змін [12].

Як вже зазначалося, величезне значення для якості прийняття управлінських рішень має процес управління, використання та інтерпретація інформації. Відбір інформації та її використання є досить витратним, тому особи, які приймають рішення, часто скаржаться на недостатній обсяг інформації, що часто визначається фінансовими можливостями організації, технологічними та соціальними аспектами. Контроль і систематичний моніторинг діяльності осіб, які приймають рішення, і можливості застосування процедур оцінювання мають особливе значення для ефективності прийняття управлінських рішень. Це потребує професійних навичок та використання інтелектуального капіталу в розвитку контролю та оцінці досягнень прийняття управлінських рішень.



Надзвичайно великий обсяг інформації та різноманітність її інтерпретацій вимагають модернізаційних управлінських рішень. Таким чином, приймаючи рішення, політики ніби контролюють можливості інтерпретації інформації. Законодавчий орган, тобто ключові особи, які приймають рішення, повинні стежити за дотриманням правил прийняття управлінських рішень, але вони не завжди можуть контролювати зміст рішень (тобто концепцію того чи іншого рішення), в першу чергу мова йде про якість майбутнього рішення [2].

Найважливіші рішення надзвичайно багатоаспектні, багатодисциплінарні, тому навряд чи можливо провести їх детальний аналіз і визначити об'єктивні причини та умови їх прийняття.

Ефективність та результативність прийняття управлінських рішень у громадських організаціях, а також більшою мірою в бюрократичних структурах, здебільшого залежить від політичного середовища, самих політиків, підтримки вищого рівня виконавчої влади і, звичайно, схвалення громадськості (підтримка і навіть тиск зацікавлених груп надзвичайно важлива), причому метою залучення до прийняття рішень комунальних, асоційованих структур, все це робиться з метою розширення можливостей державно-приватного партнерства, тобто розподіл функцій управління, передача їх прибутковим і некомерційним організаціям [6].

Таким чином, підготовка рішень у публічному управлінні безпосередньо пов'язана із законодавством, оскільки вони обмежені та піддаються впливу різноманітних факторів та умов, тому абсолютно об'єктивних рішень, у публічному управлінні не існує є лише менш суб'єктивні та більш суб'єктивні рішення.

З усіх перелічених умов підготовки рішень найважливіше місце займає політична підтримка, яка може бути надзвичайно різноманітною – політична підтримка програм-проектів (як правило, щодо фінансування) та різноманітні контакти між структурами. Політична підтримка може надаватися не лише вищими законодавчими інституціями та політичною елітою, а й окремими авторитетними особами, де важлива їхня здатність аргументувати, чому необхідно ухвалити те чи інше рішення, або відкласти ухвалення. Побудова аргументації в прийнятті рішень складається з аналізу реальних причин і фактів, зокрема це: уміння зрозуміти протилежні позиції, багатогранні проблеми, які потребують вирішення.

Для осіб, які приймають рішення, важлива політична підтримка не лише вищих владних інституцій, політичних партій, а й громадянського суспільства. На підтримку з боку груп інтересів можуть розраховувати лише ті особи, які приймають рішення, які обирають раціональний шлях переговорів і компромісів, заснований на принципових постулатах на залученні громадян і з врахуванням громадської думки. Довіра бюрократичних організацій і громадян, розвиток форм взаємних зобов'язань надзвичайно важливі для участі громадян у прийнятті рішень і демократизації та відкритості публічного управління. Теоретики у сфері публічного менеджменту часто сперечаються про те, як краще задовольнити очікування працівників та інтереси користувачів, узгодити

позиції громадян як клієнтів з цілями, установками та можливостями організацій, що приймають рішення. Найчастіше згадувані зобов'язання обох сторін при прийнятті рішень позиціонуються як емоційні, постійні та нормативні. Проте успішні рішення зазвичай досягаються шляхом поєднання плюралістичного підходу з потребами громадян, клієнтів, тобто актуалізується переговорний процес шляхом знайдення компромісів або метод поетапного прийняття рішень.

#### **Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.**

Наразі у науковій літературі домінує традиційна лінійна концепція прийняття управлінських рішень, де послідовність кроків представлена, щоб допомогти особі, яка приймає рішення, прийняти найкраще рішення з усіх можливих передбачуваних альтернатив. Підготовка, ухвалення та реалізація рішень у публічному управлінні базується на виборі можливих альтернатив у впорядкуванні та розподілі цінностей і є одним із найважливіших елементів діяльності кожної установи. Прийняття рішень може бути як індивідуальним, так і колективним процесом при якому акцентується індивідуальна дія, щоб допомогти вибрати альтернативу, або рішення приймаються шляхом зосередження уваги на дії, думці чи позиції більшості.

Прийняття управлінських рішень є одним із найскладніших питань процесу функціонування публічного управління, оскільки на прийняття управлінських рішень впливає багато різних факторів і процесів. Більшість моделей, які пояснюють прийняття управлінських рішень, є описовими, та мають на меті підкреслити якість обробки інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Жоден метод прийняття управлінських рішень не може бути виділений як найкращий, оскільки різні обставини, інші цінності тих, хто приймає управлінські рішення, інші цілі або методи прийняття управлінських рішень, а також ситуація в організації чи установі різні в кожній ситуації. Можна стверджувати, що раціональні або поетапні методи прийняття управлінських рішень кращі в одних ситуаціях, а методи прийняття управлінських рішень змішаного сканування або їх комбінації в інших.

Аналізуючи методи та критерії прийняття управлінських рішень та умови самих процесів прийняття таких рішень, необхідно розрізняти значення організаційного середовища, громадської думки, вартості рішень та можливостей осіб, які приймають рішення. Це є надзвичайно актуальним в умовах нового публічного управління, а також в процесі трансформацій систем публічного управління та інституційних реформ, які потребують оригінальних управлінських рішень, значно більш активної політичної підтримки та нових форм участі громадян та їх об'єднань у підготовці та реалізації управлінського рішення.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Асаул А. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29.
2. Бакуменко В. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

3. Теорія прийняття рішень : підручник / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
4. Волобуєв М. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. № 1(141). С. 72–73.
5. Мала Н., Процик І. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 345–351.
6. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
7. Kettl D. F., Fesler J. W. *The Politics of Administrative Process*. Washington : D. C. Co Press. 2009.
8. Lasswell H. *Politics : Who Gets What, When, How*. New York : McGraw-Hill, 1936.
9. Simon H. *Administracinė elgsena*. Vilnius : Knygiai, 2003.
10. Stone D. *Viešosios politikos paradoksai: Sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius : Eugrimas, 2004.
11. Teasley C. *Rationality in Public Administration* in J. M. Shafritz (Ed.). *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*. Westview Press : A Division of Harper Collins Publishers, 1998, Vol. 3.
12. Vasu M., Stewart D. *Organizational Behavior and Public Management*. New York : Marcel Dekker, 1998.

*Стаття надійшла до редакції 25.10.2023 р.*

*Стаття рекомендована до друку 20.12.2023 р.*

**Shtyrov O. M.,**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,*

*Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration*

*Petro Mohyla Black Sea National University,*

*2a, st. 1-a Voyenna, Mykolaiv, 54003, Ukraine*

*e-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>*

## **THEORETICAL APPROACHES BEFORE THE ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE AREA OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Annotation.** The article is devoted to the problem of researching theoretical approaches to the process of making managerial decisions in the field of public administration. It is noted that considering the process of making managerial decisions as an object of public management, it is emphasized that the decision-making process is multi-level. Such are the models and concepts on the basis of which decision-making can be explained, and which are multidimensional and interdisciplinary in their content.

It is important to emphasize that decision-making is often perceived as a deliberative process that can be both rational and irrational, based on well-stated or only implicit assumptions

Most scientific sources present a traditional linear concept of decision making, in other words, a sequence of steps is presented that helps the decision maker to make the best decision.

There are many formal decision-making models, but it can be argued that the basis of managerial decision-making theories are the three most important and widely known theories of such decision-making, which emphasize the intellectual activity of decision-makers and the procedural aspect - the theory of rational complexity, the theory of incrementalism and mixed scanning theory.

Touching upon the conditions and criteria of the managerial decision-making process in public administration, it is worth noting that there are many theories of decision-making, most of which have a descriptive element, that is, how decisions should be prepared, and normative guidance on how decisions should be made. Each of these approaches offers a framing mechanism

and describes fundamental decision-making issues. Thus, the preparation of decisions in public administration is directly related to legislation, as they are limited and influenced by various factors and conditions, therefore absolutely objective decisions do not exist in public administration, there are only less subjective and more subjective decisions .

It was concluded that management decision-making is one of the most difficult issues in the process of functioning of public administration, since management decision-making is influenced by many different factors and processes. Most of the models that explain management decision-making are descriptive and aim to emphasize the quality of information processing necessary for management decision-making. No single method of managerial decision-making can be singled out as the best, because different circumstances, different values of those who make managerial decisions, different goals or methods of managerial decision-making, and the situation in an organization or institution are different in each situation. It can be argued that rational or stepwise management decision-making methods are better in some situations, and mixed-scan management decision-making methods or a combination thereof in others.

**Keywords:** *management decisions, public administration, management decision-making models, management decision-making theories, management decision-making methods and criteria.*

## REFERENCES

1. Asaul, A.M. (2013). Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh [The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decision-making in business structures]. *Economy of Ukraine, no. 11, 29.* [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V.D. (2000). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of state-management decisions: Problems of theory, methodology, practice]. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Butko, M.P. (2015). Teoriia pryiniattia rishen. [Theory of decision-making]. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Volobuiev, M.O. (2013). Obgruntuvannia tekhnolohii pryiniattia upravlinskykh rishen [Justification of management decision-making technology]. *Development management, no. 1(141), 72–73.* [in Ukrainian].
5. Mala, N., Protsyk, I. (2010). Mystetstvo pryiniattia upravlinskoho rishennia [The art of managerial decision-making]. Scientific bulletin of UNFU, vol. 20, 345–351. [in Ukrainian].
6. Bilynska, M.M., Kovbasiuk, Yu.V (2011). Pryiniattia upravlinskykh rishen: orhanizatsiino-psykholohichnyi aspekt. [Management decision-making: organizational and psychological aspect]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Kettl, D.F., Fesler, J.W. (2009). The Politics of Administrative Process. Washington: D. C. Co Press.
8. Lasswell. H. (1936). Politics: Who Gets What, When, How. New York: McGraw-Hill.
9. Simon, H. (2003). Administracinè elgsena. Vilnius: Knygiai.
10. Stone, D. (2004). Viešosios politikos paradoksai: Sprendimų priėmimo menas politikoje. Vilnius: Eugrimas, 2004.
11. Teasley, C. (1998). Rationality in Public Administration in J.M. Shafritz (Ed.). *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, vol. 3. Westview Press: A Division of Harper Collins Publishers.
12. Vasu, M., Stewart, D. (1998). Organizational Behavior and Public Management. New York: Marcel Dekker.

*The article was received by the editors 25.10.2023.*

*The article is recommended for printing 20.12.2023.*