

УДК 005.521:[35.077:005.311.6]

О. І. Вороновкандидат психологічних наук, докторант
Національна академія державного управління при Президентові України**ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті встановлено, що достовірність та якість результатів прогнозування зумовлюють ефективність управлінських рішень. Розглянуто підходи до формування оптимального комплексу методів прогнозування. З'ясовано, що в органах державної служби досить часто використовують якісні (інтуїтивні) методи прогнозування. Запропоновано технологію розробки управлінських рішень, орієнтовану на показники перспективного горизонту прогнозування та проведення спеціальних тренінгів для впровадження таких технологій у сфері державного управління.

Ключові слова: управлінські рішення, сфера державного управління, методи прогнозування, моніторинг, інструменти, коригування прогнозу.

У сучасних умовах локального військового конфлікту, економічних та політичних трансформацій, в яких опинилась Україна, звернення до прогнозування при формуванні управлінських рішень у сфері державного управління набуло надзвичайного характеру [7, с. 60]. Сьогодні розроблено понад 300 методів прогнозування, за допомогою яких можна із задовільною достовірністю оцінити ефективність управлінського рішення вже на стадії його підготовки. Використання лише одного методу в практиці прогнозування знижує точність та надійність прогнозованої інформації. Формування оптимального для кожного напряму державного управління комплексу методів прогнозування є необхідною передумовою прийняття ефективного управлінського рішення. Прогноз є універсальним методом і водночас невід'ємною функцією будь-якої сфери діяльності. Достовірність результатів та якість прогнозування значною мірою зумовлюють ефективність управлінських рішень у сфері державного управління [1, с. 21].

Методологію прогнозування формували та вдосконалювали в процесі розвитку теорії управління. У кінці XIX ст. – на початку XX ст. використовували спрощені інтуїтивні прогнози, які ґрунтувались на особистому досвіді окремих спеціалістів. Розвиток стратегічного планування став потужним імпульсом до вдосконалення методології прогнозування. Термін “прогноз” набув поширення в 60-х рр. XX ст., коли почала формуватися теорія розробки прогнозів у сфері управління – прогностика. Практично в усіх країнах Західної Європи та США в ході “прогностичного буму” сформувались наукові установи та громадські організації, які об'єднують спеціалістів з прогнозування: корпорація “РЕНД” (США), Гудзонівський інститут, Інститут з проблем майбутнього, “Комісія 2000 року” при Американській академії мистецтв та наук, “Комітет наступних 30 років” при Раді соціальних досліджень (Великобританія), “Група 1985 року”

при Раді Міністрів та Центр прогностичних досліджень (Франція), Інститут економічних досліджень майбутнього ім. Вікерта (Німеччина), Інститут прикладних економічних досліджень (Італія). Центри досліджень майбутнього сформовані при урядах Швеції, Данії, Норвегії, Нідерландів, Швейцарії. У 1973 р. виникла Всесвітня федерація досліджень майбутнього [6, с. 15].

Формуванню сучасного бачення ролі прогнозування в системі вироблення та реалізації державної політики сприяли наукові праці Д. Белла, П. Брауна, Е. Вайнінга, К. Вайса, Д. Веймера, Б. Гогвуда, Л. Пала. Питання ролі та місця прогнозування в системі державного управління висвітлено в працях В. Авер'янова, А. Ахременка, В. Бодрова, А. Гончаренка, О. Кілієвича, В. Матвієнка, О. Оболенського, О. Панаріна, В. Ребкала, С. Телешуна, В. Тертички. Науковий і практичний інтерес становлять праці з політичного прогнозування в процесі прийняття державно-управлінських рішень В. Бакуменка, Ю. Сурміна [2], Ю. Кальниша [13]. Роль прогнозування в системі розробки та реалізації державно-управлінських рішень розглядали О. Амосов, А. Дегтяр, Н. Нижник. Проте сьогодні зростає необхідність подальшого дослідження механізмів використання технології прогнозування при розробці та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління.

Прогнозування є системою методичних прийомів, виконання яких у певній послідовності дає змогу забезпечити оптимальну ефективність управлінських рішень. Послідовна реалізація етапів: “пошуковий прогноз – нормативний прогноз – стратегічне планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування” надає можливості уникати невизначеності у сфері державного управління, що пов'язано із зовнішнім середовищем та діяльністю органів державної влади. Пропуск одного з елементів цього ланцюга може привести до ухвалення помилкових або неефективних рішень. І. Бестужев-Лада вважав, що державно-управлінські рішення

стають дуже ризикованими за відсутності цілепокладання та прогнозування серед функцій державного управління [3, с. 75]. Однією з причин критичного стану сучасної системи державного управління України є незадовільна реалізація функції стратегічного прогнозування.

Метою статті є обґрунтування підходів до пошуку оптимальних методів прогнозування з урахуванням особливостей сфери державного управління. Для уникнення розбіжностей між прогнозуванням і прийняттям управлінських рішень необхідно систематичне коригування прогнозу, порівняння його із цілями розвитку об'єкта прогнозування [6, с. 72]. Зв'язок між прогнозуванням і прийняттям державно-управлінських рішень виявляється у виникненні феномена впливу прогнозу на кінцевий результат передбачення.

При прогнозуванні наслідків управлінських рішень у сфері державного управління інформацію оцінюють за обсягом, достовір-

ністю, цінністю й насиченістю. Обсяг прогнозної інформації має три рівні: інформаційну надмірність, субмінімальний рівень та інформаційну недостатність. Достовірність інформації визначається співвідношенням реальних відомостей і загального обсягу інформації та поділяється на три рівні: абсолютний (100%), довірчий (більше ніж 80%) і негативний (менш 80%). Прогнозну інформацію характеризують за цінністю й насиченістю. Цінність інформації виявляється в зниженні рівня витрат на ухвалення ефективного управлінського рішення. Насиченість інформації, як співвідношення професійної й фонові інформації, теж має три рівні: високий (80–100%), нормативний (50–80%), низький (менше ніж 50%) [4, с. 23]. Комплекс методів прогнозування формують залежно від цілей, часу, умов реалізації прогнозу та специфіки його розробки. Класифікацію відповідних видів прогнозування відображено в табл. 1 [17, с. 219].

Таблиця 1

Класифікація видів прогнозування

Класифікаційна ознака	Роль і місце в управлінському рішенні
Цільовий	Визначення можливості реалізації мети управління. Дає змогу уточнити мету організації і сформулювати її місію; визначити критерії досягнення мети
Пошуковий	Виявлення закономірних тенденцій у розвитку керованого об'єкта. Встановлення стану прогнозованого об'єкта в сьогоденні та майбутньому. Враховують у процесі розробки стратегічних рішень
Нормативний	Визначення шляху, етапів реалізації цілей управлінського рішення. На його основі рекомендовано використовувати відповідні методи управління: планові, програмні
Програмний	Дослідження впливу факторів на різних етапах досягнення мети організації. Формулювання гіпотези взаємовпливу різних факторів на об'єкт прогнозування й визначення ймовірних термінів реалізації проміжних цілей при досягненні головної мети
Проектний	Одержання матеріалу, що забезпечує цільову спрямованість концепцій проектів, їхнього життєвого циклу, критеріїв оцінювання інвестиційних проектів. Результати використовують при розробці інвестиційних і фінансових рішень

У практичній діяльності в основному застосовують кількісні та якісні методи прогнозування. Кількісні методи базуються на врахуванні статистично достовірних залежностей, які характеризують діяльність об'єкта управління (методи аналізу тимчасових рядів і причинно-наслідкового моделювання). Якісними вважають методи, засновані на експертних оцінках фахівців у сфері прийняття управлінських рішень (методи експертних оцінок та вивчення очікувань населення).

Усі прогнози мають певний термін. Оперативні, коротко-, середньо- і довгострокові прогнози спрямовані на забезпечення, розробку, прийняття й реалізацію тактичних, оперативних і стратегічних управлінських рішень. Прогнози формують з урахуванням умов невизначеності, які зумовлюють специфіку вибору методів прогнозування, розробки й ухвалення рішень. Моделі прогнозування можуть бути описані математичними методами (формалізовані з використанням ЕОМ) або у вигляді текстів. Інформація, яку обробляють фахівці, визначає назву прогнозів і тип управлінських рішень.

Результати прогнозних досліджень, на думку У. Кінга і Д. Кліланда, є одним з основних видів інформаційного забезпечення процесів формування управлінських рішень [14, с. 16]. Обґрунтування управлінських рішень у сфері

державного управління забезпечують спеціальні науково-дослідні установи.

В Україні активно функціонує Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України, який, відповідно до Постанови Президії НАН України від 06.07.2005 р., є правонаступником Інституту економічного прогнозування НАН України. Він був створений з метою підготовки стратегічних прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України, інформаційно-методичного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень органами державного управління [12]. Кінцевим продуктом діяльності таких установ є аналітичні документи. Наприклад, аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень, присвячена розгляду ризиків, які можуть виникнути в Україні в процесі реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою держави, визначає одним із суттєвих ризиків зниження якості місцевого управління та легітимності прийнятих рішень. Цьому може посприяти недосконала система добору депутатського корпусу місцевих рад і сільських (селищних), міських голів та загальний низький рівень компетентності представників місцевого самоврядування [5; 16].

У лютому 2015 р. на конференції “Сучасні інструменти прогнозування та розвитку: довід та перспективи впровадження в Україні”, яка проводилась за підтримки канадського проекту “Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування областей та міст України” (РЕОП) було зазначено, що уряд Канади впроваджує в Україні кілька проектів зі стратегічного прогнозу, які орієнтовані на збільшення участі громадян у процесах прийняття суспільно важливих управлінських рішень [21]. Питання прогнозування процесів формування управлінських рішень постійно досліджують у системі Національної академії державного управління при Президентові України.

У ході науково-практичної конференції Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України “Розвиток системи регіонального управління в умовах децентралізації” у квітні 2015 р. було запропоновано внести зміни до Закону України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Закону України “Про місцеві державні адміністрації”, Закону України “Про стимулювання розвитку регіонів”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” щодо вдосконалення правового статусу державного стратегічного прогнозування та обов’язковості його застосування на регіональному рівні [8; 9; 10; 11; 19; 20].

Невід’ємною частиною сучасної технології прогнозування є моніторинг реалізації прийнятих управлінських рішень, який дає змогу своєчасно виявляти різноманітні відхилення в цьому процесі [15, с. 124]. Зміст аналітично-прогнозної інформації в процесі моніторингу має відповідати тенденціям, які діятимуть на момент початку реалізації управлінського рішення. На цьому етапі можна використовувати методи екстраполяції й моделювання. До проведення прогнозно-аналітичних робіт доцільно залучати експертів з органів державної влади і місцевого самоврядування, учених-практиків у галузі науки “Державне управління”, які повинні нести відповідальність за якість підготовки управлінських рішень [7, с. 27].

Проблемним питанням у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень можна вважати втрату актуальності управлінського рішення на момент його реалізації через певний часовий проміжок між вибором оптимального варіанту рішення та початком його реалізації. Вирішити це питання можна шляхом запровадження

технології розробки управлінського рішення, яка орієнтується не на поточний стан об’єкта управління, а на рівень визначеного для нього перспективного горизонту прогнозування, який отримано методом порівняння бажаного стану об’єкта управління з його майбутнім станом. Управлінське рішення буде формуватися завчасно, і горизонту прогнозування має вистачити для проведення аналітично-прогнозних робіт з підготовки ефективного рішення та оцінювання найбільш імовірних наслідків його реалізації в повному обсязі.

Коли дуже складно отримати інформацію та кількісна модель дуже дорога, керівництво органів державного управління надає перевагу якісним методам прогнозування із запрошенням досвідчених експертів. Якісні методи прогнозування належать до інтуїтивних методів [18, с. 106]. Для визначення прихильності державних службовців до раціонального або інтуїтивного типу прогнозування при формуванні управлінських рішень нами було застосовано тест “Раціональні та інтуїтивні рішення” В. Травіна, М. Магури, М. Курбатова, який складається із 12 типових ситуацій [22, с. 10–11]. Опитування проводили серед державних службовців – слухачів магістратури спеціальності “Державне управління” Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України в травні 2015 р. Дослідженням було охоплено 153 слухачі.

За професійною ознакою в складі академічних груп були присутні державні службовці: чоловіки-керівники (військовослужбовці, представники МНС, виконавчих органів влади міста Одеси та області), чоловіки-співробітники (представники кадрових органів, економічних підрозділів, житлово-комунальних, юридичних), жінки-керівники (фінансові структури, органи внутрішніх справ, служба зайнятості населення, економічні підрозділи, місцеве самоврядування, соціальна сфера, юридичні структури, адміністративні підрозділи органів влади міста Одеси й області), жінки-співробітники (бухгалтерія, приватні підприємці, юридичні структури, соціальна сфера, державна служба, місцеве самоврядування, освіта, культурно-просвітницькі установи, медичні та адміністративні працівники). Респондентам було запропоновано за п’ятибальною шкалою (5 – така поведінка дуже притаманна мені; 4 – характерно для мене; 3 – не дуже характерно; 2 – не дуже характерно; 1 – така поведінка зовсім мені не притаманна) оцінити параметри, які характеризують прихильність до інтуїтивного прогнозування в процесі підготовки управлінського рішення. Нами була сформована таблиця за результатами опитування (табл. 2).

Таблиця 2

Прихильність державних службовців до інтуїтивного або раціонального типу прогнозування при підготовці управлінських рішень

Категорії респондентів	Кількість респондентів, осіб	Прихильність до почуттів, %	Ситуативний стиль роботи, %	Опора на власну думку, %	Недовіра до експерта, %
Чоловіки-керівники	48	3,34	2,56	3,81	3,88
Чоловіки-співробітники	15	3,4	2	3,8	4,2
Жінки-керівники	48	3,31	2,06	3,56	4,1
Жінки-співробітники	42	3,57	1,85	3,93	3,79
Середнє значення показника		3,41	2,11	3,78	3,99
Всього респондентів	153	-	-	-	-

У ході дослідження встановлено, що керівники (чоловіки та жінки) менш схильні довіряти своїм почуттям при формуванні (прогнозуванні результату) управлінського рішення. Але взагалі прислуховуватись до своїх почуттів при формуванні управлінського рішення схильється до 50% державних службовців. Найбільше довіряють своїм почуттям жінки-співробітники, найменше – жінки-керівники. За другим показником не намагаються ґрунтовно прогнозувати свої дії (ситуативний стиль роботи) до 40% державних службовців. Але більшу прихильність до прогнозу та планування своїх дій виказують керівники структурних підрозділів (чоловіки та жінки). Результати третього й четвертого показників характеризують особливості впливу на процес прогнозування дій державних службовців сторонніх осіб або спеціальних експертів. Практично до 80% державних службовців виявляють схильність до опори більше на власну думку, ніж на думку сторонніх осіб та експертів при застосуванні тих чи інших методів прогнозування наслідків управлінських рішень. У такому разі показники за категоріями державних службовців розбігаються. Більше довіряють експертам та менше стороннім особам жінки-співробітники. За ними на другому місці стоять чоловіки-керівники. Жінки-керівники та чоловіки-співробітники прихильні не завжди діяти відповідно до рекомендацій експертів, але прислуховуються до думки співробітників, знайомих та інших осіб. За статистикою жінок у середній та низовій ланках державної служби України більше, ніж чоловіків. Така ситуація природно впливає на стиль, форми та методи прийняття управлінських рішень. На сьогодні питання пов'язані зі статтю особи, яка приймає управлінське рішення, вивчені недостатньо.

У зв'язку зі зростанням кількості жінок в управлінських структурах різних рівнів та кількості рішень, які вони приймають, значущість цієї проблеми зростає. Велику прихильність до застосування інтуїтивних методів прогнозування при підготовці управлінських рішень виявили лише 8% слухачів – державних службовців, інші – середню.

Висновки. Прогнозування з метою розробки управлінських рішень у системі державного управління відбувається одночасно із застосуванням інтуїтивної та раціональної інформації, логіки, кількісних даних і математичних методів. Вибір методу прогнозування в системі державного управління визначається формою прогнозу, періодом прогнозування, доступністю, відповідністю та придатністю даних, точністю прогнозу, особливостями об'єкта прогнозування, витратами на прогнозування. У процесі розробки управлінських рішень у сфері державного управління застосовують якісні та кількісні методи прогнозування. Практика свідчить, що при цьому не дуже вітається використання якісних (інтуїтивних) методів у зв'язку з високою відповідальністю за остаточний результат. Проте державних службовців, які прихильні виключно до кількісних (раціональних) методів прогнозування, не виявлено. Це пояснюється віко-

вими особливостями та професійним досвідом респондентів, які брали участь у випробуванні. У первинних підрозділах державної служби, де приймають основну масу поточних управлінських рішень, часто використовують якісні (інтуїтивні) методи прогнозування. Моделі формування прогнозів розрізняють залежно від посадових, гендерних та вікових ознак, що призводить до різноманітного рівня ефективності й результативності управлінських рішень. Тобто на якість і достовірність прогнозів значно впливає суб'єктивний фактор. Враховуючи складність прогнозно-аналітичних робіт, їх широке використання й значний вплив на результати прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління, доцільним є проведення спеціальних тренінгів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування щодо засвоєння технологій прогнозування, а також включення до програм підготовки магістрів у галузі науки "Державне управління" дисциплін з методології прогнозування. Використання державними службовцями відповідних методів прогнозування на етапах оцінювання актуального стану об'єкта управління, визначення його бажаного стану та мети управлінського впливу, аналізу баз даних та вибору варіантів рішення дасть змогу завчасно розробляти ефективні управлінські рішення й реалізовувати пріоритети стратегічного управління.

Список використаної літератури

1. Бабаєв В. Ю. Методологічні аспекти прогнозування у сфері державного управління / В. Ю. Бабаєв // Теорія та практика державного управління. – Харків : Вид-во ХарІ НАДУ, 2011. – Вип. 1 (32). – С. 21–29.
2. Бакуменко В. Д. Методологічні "наголоси" прийняття сучасних управлінських рішень / В. Д. Бакуменко, Ю. П. Сурмін // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 14–23.
3. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування : навч. посіб. / В. П. Горбатенко, І. О. Бутовська. – Київ : МАУП, 2005. – 152 с.
4. Гринченко Ю. Л. Методичний посібник з дисципліни "Методи прийняття управлінських рішень" освітньо-кваліфікаційної програми спеціальності 7.050201 "Менеджмент організацій" / Ю. Л. Гринченко. – Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2010. – 41 с.
5. Данилишин Б. Регионализм в Украине: реальность и перспективы / Б. Данилишин // Зеркало недели. – 2012. – № 22 (70). – С. 4–7.
6. Деріга В. В. Сутність та особливості політичного прогнозування / В. В. Деріга // Наукові праці. Політичні науки : науково-методичний журнал. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2008. – Т. 79. – № 66. – С. 14–17.
7. Дяченко Н. Роль та місце прогнозування в системі державного управління / Н. Дяченко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 4 (19). – С. 58–67.
8. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціаль-

- ного розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2000. – № 25. – с. 195. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>. – Дата доступу: 5.05.2015.
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 24. – с. 170. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/-page>. – Дата доступу: 5.05.2015.
 10. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 20–21. – с. 190. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-14>. – Дата доступу: 5.05.2015.
 11. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2005. – № 51. – с. 548. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>. – Дата доступу: 5.05.2015.
 12. Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ief.org.ua/?page_id=1182#pagetitle. – Дата доступу: 4.05.2015.
 13. Кальниш Ю. Особливості підготовки фахівців з політичної аналітики для потреб державного управління в сучасній Україні / Ю. Кальниш // Вісник державної служби. – 2006. – № 3. – С. 47–51.
 14. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика (Strategic Planning and Policy) / У. Кинг, Д. Клиланд; общ. ред., авт. предисл. Г. Б. Кочетков, ред. В. Т. Рысин, пер. А. М. Белолипецкий. – Москва : Прогресс, 1982. – 400 с.
 15. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б. Г. Литвак. – 3-е изд., испр. – Москва : Дело, 2002. – 392 с.
 16. Макаров Г. В. Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні : аналітична записка [Електронний ресурс] / Г. В. Макаров // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1021/>. – Дата доступу: 30.04.2015.
 17. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті (модульний варіант) : навч. посіб. / З. М. Молчала, А. Л. Шутенко, І. А. Ачкасов, А. О. Грищенко. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 405 с.
 18. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
 19. Розвиток системи регіонального управління в умовах децентралізації : матеріали наук.-практ. конф. до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при Президенті України та з нагоди 5-річчя кафедри регіональної політики та публічного адміністрування. 29 квітня 2015 року. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 312 с.
 20. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>. – Дата доступу: 5.05.2015.
 21. Сучасні інструменти прогнозування та розвитку : досвід та перспективи впровадження в Україні : матеріали конференції (16 лютого 2015 р.) / Київська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kyivobl.gov.ua/news/article/konferentsija_suchasni_instrumenti_prognozuvannja_ta_rozvitku_dosvid_ta_perspektivi_vprovadzhennja_v_ukrajini. – Дата доступу: 4.05.2015.
 22. Травин В. В. Подготовка и реализация управленческих решений : модуль VI : учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатов. – 2-е изд., испр. – Москва : Дело, 2005. – 80 с.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2015.

Воронов А. И. Прогнозирование как инструмент формирования управленческих решений в сфере государственного управления

В статье установлено, что вероятность и качество результатов прогнозирования обуславливают эффективность управленческих решений. Рассмотрены подходы к формированию оптимального комплекса методов прогнозирования. Выяснено, что в органах государственной службы достаточно часто используют качественные (интуитивные) методы прогнозирования. Предложена технология разработки управленческих решений, которая ориентируется на показатели перспективного горизонта прогнозирования и проведение специальных тренингов для внедрения такого рода технологий в сфере государственного управления.

Ключевые слова: управленческое решение, сфера государственного управления, методы прогнозирования, мониторинг, инструменты, коррекция прогноза.

Voronov O. Forecasting as an Instrument for Making Managerial Decisions in Public Administration

It was found that probability and quality of forecasting results contribute greatly to managerial decisions productivity in public administration. The article states that in economically and politically volatile environment, military conflict, which involved Ukraine, forecasting usage while performing

managerial decisions has taken another twist. Mix of forecasting methods appropriate for particular object is treated as necessary precondition for taking effective managerial decision. For each area of Public Administration specific methods for obtaining forecasting information as well as quantitative or qualitative forecasting methods are suggested.

It has been recognized that special research institutions ensure formation of reasonable managerial forecasts in country's public administration. In order to develop forecasting technologies as an instrument for making managerial decisions, scientific communicative measures are held. Monitoring of managerial decisions implementation is deemed an integral part of forecasting technology. It is suggested to adopt techniques for managerial decisions development, focused on long range forecasting time-frame level, calculated through comparison of desired object state with its future state.

In order to define tendency of public employees to reasonable or intuitive forecasting while making managerial decisions the research has been conducted applying approaches of V. Travin, M. Magura, M. Kurbatov "Reasonable and intuitive decisions" . It appears that public services, where the majority of current managerial decisions are made, quite often use qualitative (intuitive) forecasting methods. The article describes significant influence over quality and reliability of judgmental factor forecasts. Special trainings are suggested for implementation of forecasting technologies to the procedure for making managerial decisions in public administration.

Key words: managerial decisions, public administration area, forecasting methods, monitoring, instruments, correction of forecast.