**Біла Світлана Олексіївна**

Професор, доктор наук з державного управління (д.н.д.у.),

професор кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу

Навчально-наукового інституту Міжнародних відносин

Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

**РОЛЬ СЦЕНАРНОГО ПРОЕКТУВАННЯ У ПРИЙНЯТТІ ЕФЕКТИВНИХ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*У роботі досліджено роль сценарного проектування у прийнятті ефективних публічно-управлінських рішень та з огляду на їх подальшу оптимізацію. Розглянуто різні варіанти щодо розробки сценарного проектування та представлено загальну характеристику консервативного, оптимістичного і песимістичного сценарію розвитку подій; визначено основні зовнішні та внутрішні фактори, що на них впливають. Обгрунтовано основні методи розробки сценаріїв: суб’єктивні, експертні (у т.ч. словесні), аналітичні прийоми оцінки, кількісні методи (статистичні, економіко-математичні, методи теорії ймовірності) та ін. Наведено загальну характеристику етапів сценарного проектування систем публічного управління та адміністрування та визначено їх зв'язок із прийняттям ефективних публічно-управлінських рішень.*

*Ключові слова: сценарне проектування; публічно-управлінські рішення; методи розробки сценаріїв; фактори впливу; етапи сценарного проектування; публічне управління та адміністрування.*

**Bila Svitlana Oleksiivna**

Professor, Doctor of Public Administration

Professor of International economic affairs and business Department,

Educational and Scientific Institute of International Affairs (E&S IIA),

National Aviation University (NAU), Kyiv, Ukraine

**THE ROLE OF SCRIPT PROJECTION IN EFFICIENT PUBLIC ADMINISTRATIVE DECISION MAKING**

***Summary***

*The study reveals the role of script projection in efficient public administrative decision making considering its further optimization. Different options concerning script projection development are examined and general characteristic of conservative, optimistic and pessimistic script of outcome is represented; the main external and internal factors of impact are defined. The basic methods of script projection are grounded, e.g. subjective, expert (including verbal), analytical evaluation methods, as well as quantitative tools (statistical, economy and mathematical, theory of relativity methods) and others. The total characteristic of script projection stages in the sphere of public management and administration is given, and their link to efficient public administrative decision making is specified.*

***Key words:*** *script projection; public administrative decisions; methods of script development; impact factors; script projection stages; public management and administration.*

Система публічного управління та адміністрування перебуває під постійним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів які, у свою чергу, постійно змінюються у відповідності до зміни соціально-економічної та політичної ситуації в країні, а також – під впливом зовнішніх факторів, що продукують світове господарство, міжнародна політика та процеси глобалізації. Врахувати зміст, спрямованість, ризики та очікувані наслідки настання цих впливів – одне з базових завдань науки публічне управління. Адже від цього залежить як дієвість публічного управління та адміністрування, так і соціальна стабільність, успішний розвиток країни в цілому. У ХХІ ст. вирішити цю проблему можливо за рахунок зростання професіоналізації у сфері публічного управління, на чому наголошують українські вчені: С.К.Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О.Воронько та ін. [1].

Сценарне проектування систем публічного управління та адміністрування (об’єктом якого виступатимуть конкретні сфери суспільного розвитку, окремі складові соціально-економічної системи країни, інституційне середовище, людський розвиток тощо) є невід’ємною складовою і, водночас, умовою успішного функціонування системи публічного управління. Адже саме завдяки сценарному проектуванню, на основі оцінок наявних ресурсів (власних та залучених), кадрового потенціалу, врахування реальних і потенційних ендогенних та екзогенних ризиків й загроз можливо отримати науково обґрунтовані варіанти та сценарії розвитку подій, що можуть призвести і до корегування цілей і завдань публічного управління та адміністрування. Сценарне проектування систем публічного управління та адміністрування дозволяє отримати сценарії (оцінки, передбачення, прогнози) розвитку подій (в країні, на регіональному, місцевому рівні), а також скорегувати методи, механізми, інструменти, оптимізувати алгоритм прийняття управлінських рішень та оптимізувати роботу управлінської системи в цілому задля досягнення поставленої мети публічного управління, виходячи з обставин (та з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування та факторів впливу), які є наявними на початку сценарного проектування та які можуть змінюються за певний період часу або впродовж реалізації проектів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що [*сценарій*](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9)представляє собою загальний [опис](http://ua-referat.com/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%81) стану об’єкта (ситуації) у майбутньому, і складається із узгоджених, логічно взаємопов'язаних між собою процесів, формулювання очікуваних наслідків тих чи інших подій. Розробка сценаріїв передбачає певну [послідовн](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)ість розвитку процесів (подій), що враховують: позитивний, нейтральний та негативний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на попередньо визначений об’єкт розвитку (ціль суспільного розвитку).

Сценарій, насамперед, передбачає якісний опис подій (процесів, ситуації, алгоритму досягнення означених цілей). Методами розробки сценаріїв можуть бути як суб’єктивні, експертні (у т.ч. словесні), аналітичні прийоми оцінки, так і кількісні методи (статистичні, економіко-математичні, методи теорії ймовірності) та ін. На «виході» сценарію – *якісні показники* розвитку ситуації (досягнення цілі), які визначають альтернативні варіанти її вирішення. Прогнозування процесів, переважно, передбачає кількісні методи їх побудови: статистичні, економіко-математичні, матричні, методу «витрати-випуск» та ін. На «виході» прогнозу – чіткі *кількісні показники*, які стають орієнтирами для розробки планів, програм та стратегій (наприклад – соціально-економічного розвитку країни, розвитку галузей та сфер національного господарства).

При розробці сценаріїв, як правило, пропонується одразу декілька їх варіантів залежно від поведінки об’єкту та характеру зміни внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Так, *консервативний сценарій* (усереднений, «нейтральний») – розробляється на припущеннях щодо інерційного («повзучого», стаціонарного) розвитку подій. Йдеться про збереження чи незначне покращення чинного (існуючого на момент початку дії сценарію) стану об’єкта сценарного проектування внаслідок такого ж консервативного (нейтрального) впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. *Оптимістичний сценарій* (інноваційний, позитивний, усереднено-оптимістичний) – будується на припущенні щодо найкращого розвитку подій внаслідок найбільш сприятливого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. За основу береться припущення, що чинний (існуючий на момент початку дії сценарію) стан об’єкта сценарного проектування суттєво покращується (як у якісному вимірі, так і у кількісному) внаслідок найбільш сприятливого, позитивного впливу як зовнішніх так і внутрішніх факторів. *Песимістичний сценарій* (негативний, усереднено-песимістичний, «уповільнений», «екстенсивний») – будується на припущенні щодо найгіршого розвитку подій внаслідок вкрай несприятливого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто, чинний, існуючий на момент початку дії сценарію, стан об’єкта сценарного проектування може суттєво погіршитись як у якісному вимірі, так і у кількісному внаслідок найбільш несприятливого (негативного) впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Як різновиди сценаріїв зустрічаються і більш деталізовані варіанти, наприклад: оптимістичний інноваційний, оптимістичний усереднений, оптимістичний консервативний тощо. Важливого значення для практики набуває тривалість розробки сценаріїв. Розробляються: короткострокові сценарії (тривалість – від 1 року до 3 років, в окремих випадках, сценарії можуть розроблятися помісячно, поквартально); середньострокові сценарії (від 3-х років до 5 років); довгострокові сценарії (від 5 до 7 років, рідше – до 10 років); футуристичні сценарії [2] (терміном понад 10 – 50 років та вище).

Відповідно до положень закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» «…розвиток демократії шляхом удосконалення механізму державного управління…; модернізація системи державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності; посилення відкритості та прозорості процесів підготовки і прийняття державних рішень…» [3] в Україні визнано засадами політики у сфері розбудови державності (Стаття 3). У Законі конкретизовані напрями, сфери, об’єкти та сектори суспільного розвитку, які до сьогодення перебувають у центрі уваги держави та публічного управління, а отже – по кожному з напрямів «засад» (у межах яких, відповідно, представлена чітка конкретизація пріоритетів, сфер, об’єктів, секторів та ін.) може бути здійснено сценарне проектування систем публічного управління та адміністрування задля віднайдення найбільш оптимального шляху досягнення цілей демократичного та прогресивного розвитку України.

Застосування сценарного проектування систем публічного управління та адміністрування пристосовано до кожної із сфер суспільного, гуманітарного та соціально-економічного розвитку країни.

В процесі розробки та практичного впровадження сценарне проектування дотримується стандартних алгоритмів та етапів реалізації. *Початково-підготовчий етап сценарного проектування систем публічного управління та адміністрування* передбачає: збір, обробку та систематизацію інформації про *стан об’єкту*, дослідження (оцінку) наявної *ресурсної бази* (матеріальної, фінансової, кадрового забезпечення та ін.) у т.ч. обов'язковим є оцінювання власних ресурсів та залучених ззовні ресурсів для розвитку; визначення цілей, завдань розвитку, основних параметрів та базових трендів розвитку; визначення ключових системних проблем, що впливають нарозвиток; ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; оцінка стану (якості, вартості, вихідних показників ефективності) публічного управління та адміністрування на початковому етапі сценарного проектування, збір іншої первинної інформації.

*Етап безпосередньої розробки сценарного проектування* *систем публічного управління та адміністрування* передбачає виокремлення основних (ключових) внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також – другорядних, похідних факторів, що впливають, чи можуть вплинути на ситуацію у майбутньому та змінити її на краще чи на гірше. Визначається взаємодія та взаємовплив зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, можливості та очікувані наслідки їх синергетичного поєднання. Відбувається оцінка ризиків та потенційних загроз, що можуть змінити ситуацію у майбутньому. На цьому ж етапі відбувається формування базової логіки розвитку сценаріїв, розробка декількох варіантів сценаріїв (оптимістичного, консервативного, песимістичного та їх модифікацій) з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Застосовуються різні методи сценарного проектування (у т.ч. статистичний, прогностичний, логістичний, PEST-анализ, SWOT-аналіз). У сценаріях, як правило, присутні різні варіанти щодо якості, структури, вартості, очікуваної ефективності систем публічного управління та адміністрування.

*Етап практичного застосування сценарного проектування* *систем публічного управління та адміністрування.* На цьому етапі спостерігається оцінка та моніторинг відповідності реальних подій та явищ і сценаріїв, сценарного проектування систем публічного управління та адміністрування. Здійснюється пошук потенційних можливостей задіяння протидіючих факторів впливу ризикам, загрозам внутрішнього та зовнішнього походження; оцінка можливих відхилень від первісного варіанту сценарію. Присутні і можливості щодо корегування остаточного варіанту сценарного проектування. Для практики важливим є перенесення сценарію на практичну основу, а саме: корегування перспективних планів розвитку; врахування ризиків; прийняття відповідних законів, нормативно-правових актів, корегування державної політики та удосконалення системи публічного управління та адміністрування з метою досягнення найкращих показників якості, вартості, ефективності, результативності та ін. критеріїв, визначених у сценарії.

Сценарне проектування систем публічного управління та адміністрування ставить за мету досягти взаємопов’язаних цілей щодо удосконалення публічного управління та адміністрування, у т.ч.: підвищити загальну соціальну ефективність та результативність публічного управління; підвищити ефективність організації і узгодити взаємодію функціонування суб'єктів публічного управління; досягти високої якості, ефективності діяльності управлінських органів і державних службовців та ін. *Ефективно діюча система публічного управління та адміністрування* – запорука успішного розвитку країни, що супроводжується зростанням продуктивності праці, збільшенням національного багатства, підвищенням рівня життя населення країни та покращенням інших соціально-економічних, конкурентних показників розвитку, зростанням політичної стабільності та ролі країни у світовому співтоваристві.

**Список використаних джерел**

1.Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. воронько та ін.] ; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. – Київ : НАДУ, 2017. – 256 с.

2.The World in 2050. The long view: how will the global economic order change by 2050? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/the-world-in-2050.html>

3. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» (від 1 липня 2010 р., редакція від 01.01.2015 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>