

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

ЦИМБАЛ Ганна Петрівна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, в.о. декана Факультету права, врядування та міжнародних відносин Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-5616-3904>

БАБАНИНА Вікторія Вікторівна - доктор юридичних наук, професор, науковий консультант відділу забезпечення роботи секретаря та суддів судової палати управління забезпечення роботи першої судової палати секретаріату Касаційного кримінального суду при Верховному Суді

<https://orcid.org/0000-0003-4173-488X>

МАРУХЛЕНКО Оксана Вячеславівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

УДК 351:005.334:005.311.6

DOI: <https://doi.org/10.71404/EP.2026.2-2.78>

У статті здійснено аналіз особливостей, методологічних підходів та алгоритмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах невизначеності та ризику. Прийняття управлінського рішення являє собою поетапний процес, який починається з виявлення проблеми та потреби в її вирішенні й завершується вибором певного варіанта дій для досягнення визначеного результату. Водночас його результативність значною мірою залежить від обсягу та якості доступної інформації, яка на практиці може бути неповною, недостатньою або складною для формалізації та об'єктивної оцінки, що й зумовлює необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності ґрунтується на тому, що суб'єкт управління не має достовірної інформації щодо ймовірності настання різних сценаріїв подальшого розвитку подій. За таких обставин вибір конкретної альтернативи здійснюється з урахуванням ставлення особи, яка приймає рішення, до ризику, а також застосування відповідного критерію вибору. Аргументовано, що найбільш ефективно допомагає приймати управлінське рішення в умовах невизначеності комплексний підхід до

вирішення ситуації, тобто поєднання декількох критеріїв та методів у різній послідовності, з огляду на обставини, що впливають на невизначеність ситуації. Доведено, що сутність ризику доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах – статичному та динамічному. У статичному розумінні ризик характеризується формою його прояву, яка визначається сферою діяльності, у межах якої він виникає. З огляду на це ризики можуть набувати різних форм і класифікуватися, зокрема, як економічні, соціальні, політичні, екологічні, фінансові та інші. Натомість динамічний ризик – це ймовірність виникнення та зміни несприятливих наслідків у процесі реалізації управлінського рішення під впливом невизначеності та зміни умов його виконання. Науково доведено, що одним із ключових принципів управлінської діяльності під час прийняття рішення є не прагнення повністю уникнути ризику, а його завчасне прогнозування та виявлення з метою зведення можливих негативних наслідків до мінімально прийнятного рівня.

Ключові слова: публічне управління, рішення, інформація, невизначеність, ризик, кризова ситуація, воєнний стан.

Актуальність дослідження

Істотне ускладнення сучасного середовища функціонування публічної влади характеризується динамічністю суспільно-політичних та економічних процесів, воєнними викликами, нестабільністю нормативно-правового регулювання, обмеженістю ресурсів, високим рівнем інформаційної невизначеності та необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації. За таких обставин традиційні підходи до управління, засновані на стабільності зовнішнього середовища та можливості прогнозування наслідків управлінських впливів, не завжди забезпечують належну ефективність публічного управління.

Особливого значення набуває здатність органів публічної влади своєчасно і обґрунтовано приймати управлінські рішення за відсутності повної та достовірної інформації, оцінювати потенційні ризики, прогнозувати можливі наслідки та визначати оптимальні механізми реагування. Помилкові або несвоєчасні рішення у публічному секторі можуть мати значно ширші наслідки, ніж аналогічні управлінські помилки у приватному секторі, оскільки безпосередньо впливають на реалізацію прав і свобод громадян, забезпечення публічних інтересів, функціонування державних інституцій та ефективність використання бюджетних ресурсів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід до публічного управління, який передбачає системне виявлення джерел невизначеності, ідентифікацію та оцінювання ризиків, визначення допустимого рівня ризику, розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень та подальший моніторинг їх реалізації. Водночас важливим є забезпечення балансу між необхідністю оперативного прийняття рішень та вимогами законності, обґрунтованості, прозорості, підзвітності й відповідальності органів публічної влади.

Дослідження механізмів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення, оскільки спрямоване на формування більш стійкої, адаптивної та ефективної системи публічно-

го управління, здатної забезпечувати належне виконання державою та органами місцевого самоврядування своїх функцій навіть за умов нестабільності та кризових явищ.

Метою дослідження є визначення особливостей прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах невизначеності та ризику.

Стан дослідження

Проблеми прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах невизначеності та ризику були предметом дослідження таких вітчизняних науковців, як І. Антипенко, М. Браславець, Г. Бутенко, І. Воловельська, Т. Гончаренко, В. Ковальчук, Т. Королюк, І. Лопушинський, В. Михайленко, З. Мочаліна, М. Огороднійчук, С. Попович, Ф. Хміль, А. Шиян та ін. Попри значний внесок в науку й практику публічного управління, недостатньо розробленим залишається питання формування цілісного методологічного підходу до прийняття рішень, який одночасно враховував би невизначеність, ризик, обмеженість інформації, часові обмеження та потенційні наслідки управлінського рішення, особливості прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій, а також не сформовано механізми обґрунтування управлінського рішення в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу

Процеси глобалізації світової спільноти та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій спричинили трансформацію суспільства у формати громадянського й інформаціонального, а також демократизацію державного та утвердження публічного управління. У сукупності ці процеси остаточно загострили управлінську проблему стосовно прийняття відповідальних і вчасних рішень в усіх сферах життєдіяльності людства, зокрема, у сфері публічного управління [2, с. 7]. В нашій державі прийняття управлінських рішень невід'ємно пов'язано з умовами воєнного стану, що супроводжується невизначеністю та ризиками.

Прийняття управлінського рішення слід розглядати як послідовний процес, що роз-

починається з виявлення певної проблемної ситуації та необхідності її вирішення і завершується визначенням конкретного варіанта дій, спрямованого на досягнення бажаного результату. Важливою передумовою такого процесу є інформація, якою володіє суб'єкт прийняття рішення. Водночас на практиці інформаційне забезпечення управлінської діяльності не завжди є повним і достатнім, а окремі відомості можуть бути складними для формалізації та об'єктивного оцінювання. Саме за таких обставин виникає необхідність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Яке зазначає С. П. Дюкова, до основних характеристик процесу прийняття управлінських рішень за умов невизначеності належать: 1) наявність об'єктивно зумовленої невизначеності, яка полягає у неможливості повного передбачення майбутнього розвитку відповідної ситуації та наслідків обраного варіанта дій; 2) необхідність здійснення вибору між декількома альтернативами. Наявність альтернатив є обов'язковою умовою прийняття рішення, оскільки за відсутності можливості вибору між різними варіантами фактично відсутній сам процес прийняття управлінського рішення; 3) можливість

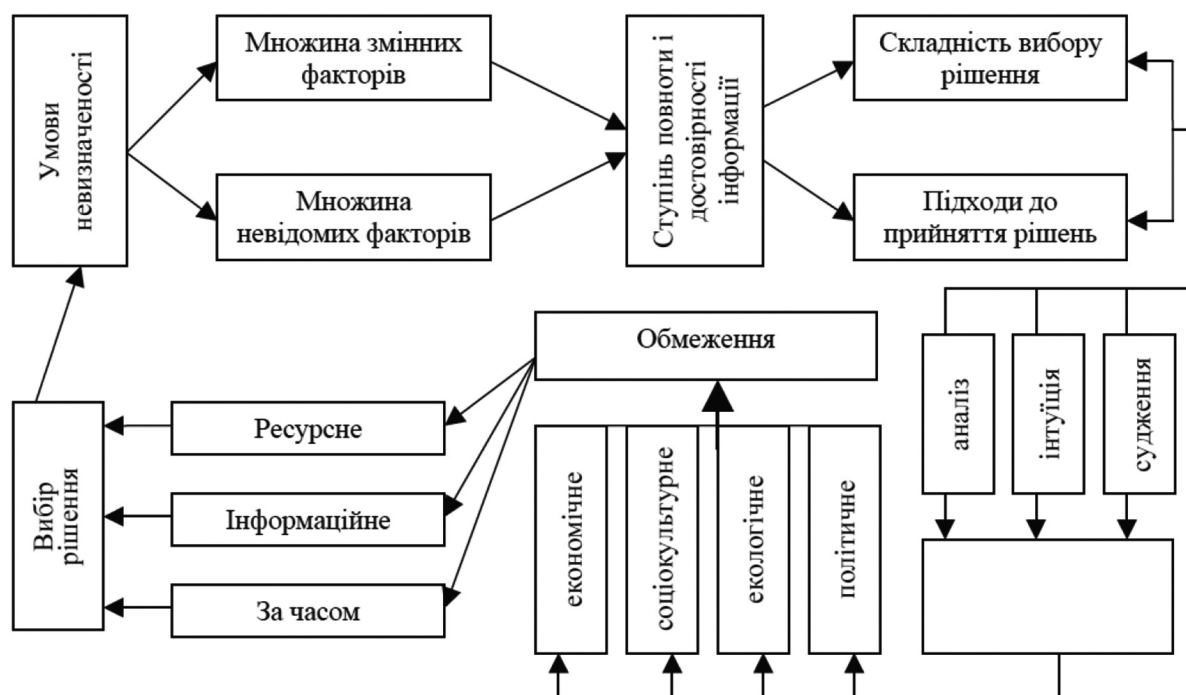
оцінювання альтернатив з використанням ймовірнісних характеристик, що дає змогу визначити потенційні наслідки кожного з можливих варіантів та обрати найбільш прийнятний напрям управлінського впливу [3, с. 450].

У науковій літературі вибір управлінських рішень пропонується розмежовувати залежно від ступеня визначеності майбутніх результатів на три основні ситуації [3, с. 450].

Перша – прийняття рішення в умовах визначеності. Така ситуація має місце тоді, коли для кожного можливого варіанта дій заздалегідь відомий конкретний результат його реалізації [3, с. 450].

Друга – прийняття рішення в умовах невизначеності. Вона характеризується наявністю декількох потенційних результатів реалізації певної альтернативи, однак імовірність настання кожного з них не може бути достовірно визначена. Саме така ситуація створює найбільші складнощі для суб'єкта управління, оскільки вибір рішення здійснюється за умов обмеженості інформації щодо майбутніх наслідків [3, с. 450].

Третя – прийняття рішення в умовах ризику. У цьому випадку кожна альтернатива



Зображення 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [6, с. 49].

може спричинити один із декількох можливих результатів, причому для кожного такого результату існує визначена ймовірність його настання [3, с. 450].

Невизначеність прийняття управлінського рішення зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами (економічними, природними, соціальними тощо). Як зазначає Я. Б. Сікора, природа невизначеності формується під впливом ряду чинників: 1) багатоваріантний, імовірнісний характер та суперечливість суспільних явищ, присутність елементів випадковості; 2) фактори, пов'язані з неповнотою та недостатністю інформації про об'єкт, явище або процес, обмеженістю людини у зборі та обробці інформації, а також постійною змінністю інформації; 3) фактори, пов'язані з впливом науково-технічного прогресу на соціальне,

економічне та політичне життя. Невизначеність включає чинники, де результати дій є детермінованими, але ступінь їх впливу залишається невідомою [5, с. 836].

Аналіз факторів невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень визначає вибір методів і підходів, які дають змогу урахувати ступінь їх впливу. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності необхідно опиратися на досвід, знання й інтуїцію фахівців, експертів тощо. Нижче запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (Зображення 1).

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності ґрунтується на тому, що суб'єкт управління не має достовірної інформації щодо ймовірності настання різних сценаріїв подальшого розвитку подій. За

Критерії	Поняття	Розрахункова формула	Призначення
Критерій Вальда (найбільша обережність)	Критерій вкрай песимістичний, адже статистика говорить, що «природа» працює проти нього найгіршим чином. Це критерій гарантованого результату.	$J = \max_j \cdot \min_k \cdot f_{kj}$ де f_{kj} – оцінка j – альтернативи рішення, що приймається, при k -му варіанті ситуації	«Розраховуй на найгірше»
Критерій Севіджа (мінімізація великого ризику)	Цей критерій використовується в тому випадку, коли необхідно уникнути значного ризику за будь-яких умов. Відповідно до цього критерію перевагу слід надавати тому варіанту рішення, при якому максимальні втрати при різних альтернативах стану будуть мінімальними	$J = \min_j \cdot \max_k \cdot f_{kj}$	«Розраховуй на найкраще»
Критерій Лапласа	Критерій є поширеним випадком критерію середнього збільшення. Основою критерію є припущення: оскільки вони не знають про стан обставин, їх можна вважати однаково ймовірними	$J = \max_j \cdot \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n k_j$	«Орієнтуйся на середнє»
Критерій крайнього оптимізму	Цей критерій найкращий з кращих. Критерій крайнього оптимізму, який є дуже ризикованим і нечасто використовується, передбачає вибір стратегії «ловити журавля в небі»	$J = \max_j \min_k \cdot f_{kj}$	«Вір в удачу»
Критерій максимального жалю	Цей критерій базується на припущенні, що людина не любить шкодувати про втрачене після прийняття рішення	$J = \min_{kj} \{ \max_{kj} - f_{kj} \}$	«Менше жалю у майбутньому»
Критерій Гурвіца	Критерій Лапласа є поширеним випадком критерію середнього збільшення. Основою критерію є припущення: оскільки вони не знають про ситуацію, їх можна вважати однаково ймовірними	$J = \max \left\{ a \min_k f_{kj} + (1-a) \max_k f_{kj} \right\}$	«Компроміс»
Критерій математичного очікування	Суть критерію – максимізація математичного сподівання функціонала оцінювання	$J = \max_j \sum k P_{kj} f_{kj}$ де P_{kj} ймовірність реалізації k -го варіанту ситуації	-

Зображення 2. Критерії прийняття управлінських рішень [3, с. 450].

таких обставин вибір конкретної альтернативи здійснюється з урахуванням ставлення особи, яка приймає рішення, до ризику, а також застосування відповідного критерію вибору. Такий підхід передбачає можливість порівняння наявних альтернатив на основі сформованої «матриці рішень» та визначення найбільш прийняттого варіанта. Прийняття рішень за умов обмеженості чи неповноти інформації передбачає врахування кількісних параметрів відповідної управлінської ситуації. При цьому різні критерії можуть застосовуватися послідовно: після визначення їхніх значень суб'єкт управління отримує можливість зіставити декілька альтернатив і здійснити остаточний вибір.

Серед основних критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності з припущенням, що ймовірні характеристики невідомі, визначають критерій Лапласа, критерій Гурвіца, критерій мінімаксу (максиміну) і критерій Севіджа. Основна відмінність між цими критеріями визначається стратегією поведінки осіб, які приймають рішення, в умовах невизначеності. Мінімаксний критерій Севіджа використовується, коли необхідно уникати значного ризику за будь-яких обставин. Критерій Лапласа базується на більш оптимістичних припущеннях, ніж мінімаксний критерій. Критерій Гурвіца використовується різними способами: від найбільш оптимістичного до найбільш песимістичного (Зображення 2) [3, с. 450].

З огляду на зміст зазначених критеріїв, можна стверджувати, що єдиного правильного чи універсального критерію немає. Вибір критерію прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності залежить від різних змінних самої ситуації, наявності чи відсутності необхідної інформації, її повноти, достовірності та своєчасності. Це також підтверджують такі вчені, як В. В. Борщ, І. І. Демко, В. Тодосійчук та ін. Вони стверджують, що прийняття ефективного управлінського рішення можливо при врахуванні у комплексі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим аспектом, при цьому є кількість та якість інформації для аналізу [1; 7; 8].

Внутрішнє середовище органу публічної влади є інформаційно забезпеченим влас-

ною базою даних, поряд з тим зовнішнє середовище, як на мікро- так і макrorівні вимагає збору та обробки значної кількості інформації, яка не завжди є у відкритому доступі або не відображає всі реалії в умовах невизначеності. Саме за рахунок цього проведення класифікації методів прийняття управлінських рішень за різного ступеня поінформованості суб'єктів господарювання є вкрай необхідним для подальшого дослідження [4, с. 226].

За основу ввізьмемо класифікацію методів прийняття управлінських рішень, яку розробили М. О. Левіна-Костюк, О. І. Мельничук, Н. О. Телічко з урахуванням наукових праць таких вчених, як В. В. Борщ, І. І. Демко, В. Тодосійчук, І. В. Осоченко та Р. К. Шурпенкова (Зображення 3).

В умовах достатньої інформації автори виокремлюють насамперед аналітичні методи та метод математичного програмування. Вони орієнтовані на опрацювання наявних даних, встановлення об'єктивних взаємозв'язків і визначення оптимального варіанта відповідно до встановленого критерію.

За ймовірно достатньої інформації можуть використовуватися статистичні методи, метод дерева цілей, метод сценаріїв та математичне програмування. Їх застосування пов'язане з можливістю використання наявних статистичних даних, попереднього досвіду та прогнозування різних варіантів розвитку ситуації.

До методів, що застосовуються в умовах недостатньої інформації віднесено методи теорії ігор, методи теорії статистичних рішень, експертні, методи активізації та евристичні методи. Методи теорії ігор дають змогу враховувати інтереси та можливі стратегії інших суб'єктів; статистичні методи – оцінювати альтернативи за умов обмеженості інформації; експертні – використовувати професійні знання та оцінки фахівців.

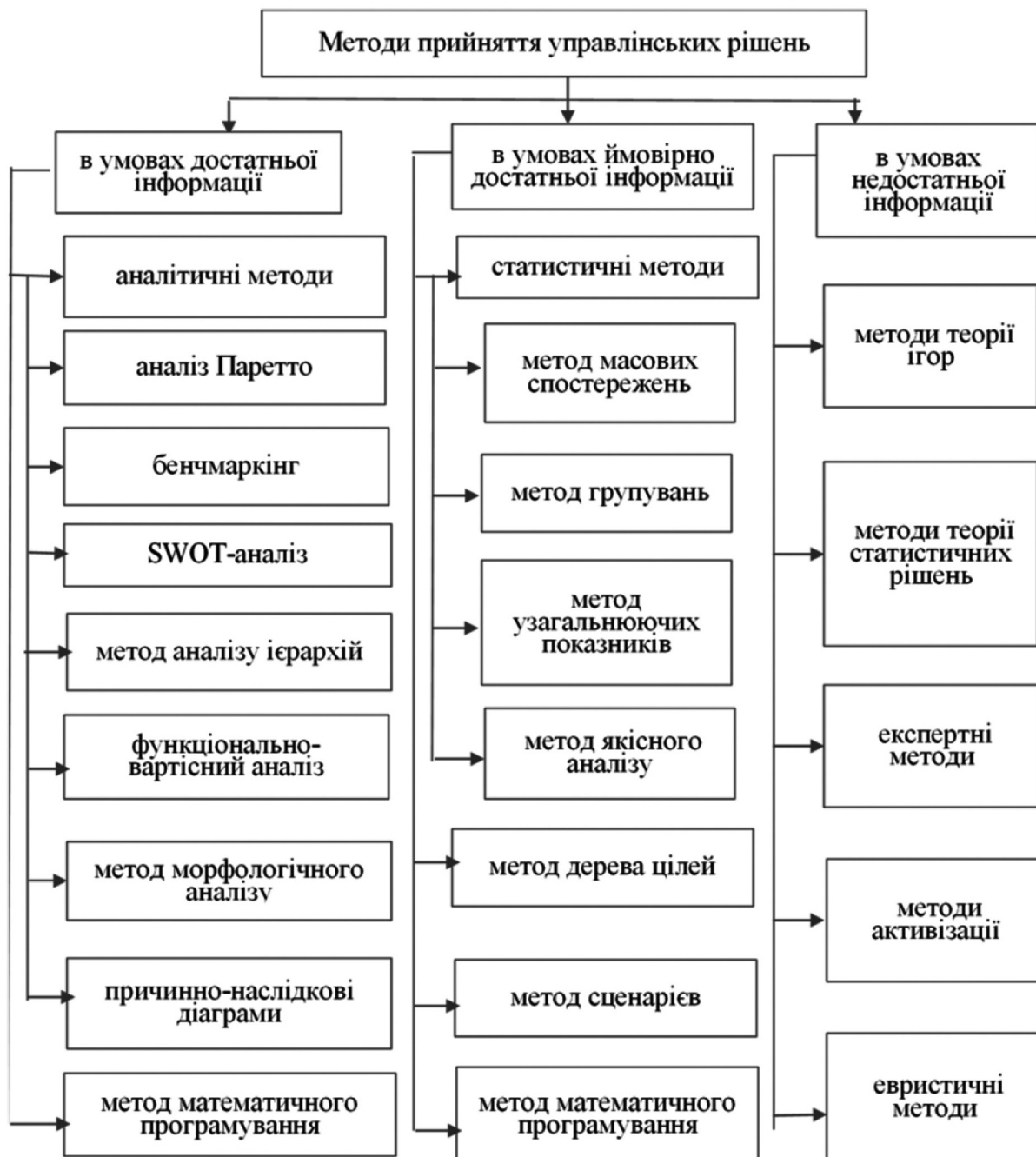
Експертні методи представлені, зокрема, ранжуванням, визначенням вагових коефіцієнтів, колективною експертною оцінкою, методом Делфі, інтерв'ю, дискусією та анкетуванням. Водночас слід звернути увагу на ризик суб'єктивізму, пов'язаний із впливом авторитету та професійного досвіду окремих експертів.

Методи активізації спрямовані на стимулювання творчого потенціалу учасників процесу прийняття рішення. До них належать мозковий шторм, конференція ідей, обернена мозкова атака, синектика, метод аналогій, контрольних запитань та очікування натхнення. Їх спільною рисою є орієнтація на розширення кола можливих ідей та альтернатив.

Евристичні методи ґрунтуються переважно на логіці, досвіді, здоровому глузді,

порівнянні альтернатив і пошуку прийнятного рішення. Серед них стаття розглядає метод інверсій, метод Меттчета, метод номінальних груп, метод сценаріїв, аналоговий метод, метод Патерн, аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

З огляду на зазначене вище, можна дійти висновку, що найбільш ефективно допомагає приймати управлінське рішення в умовах невизначеності комплексний підхід

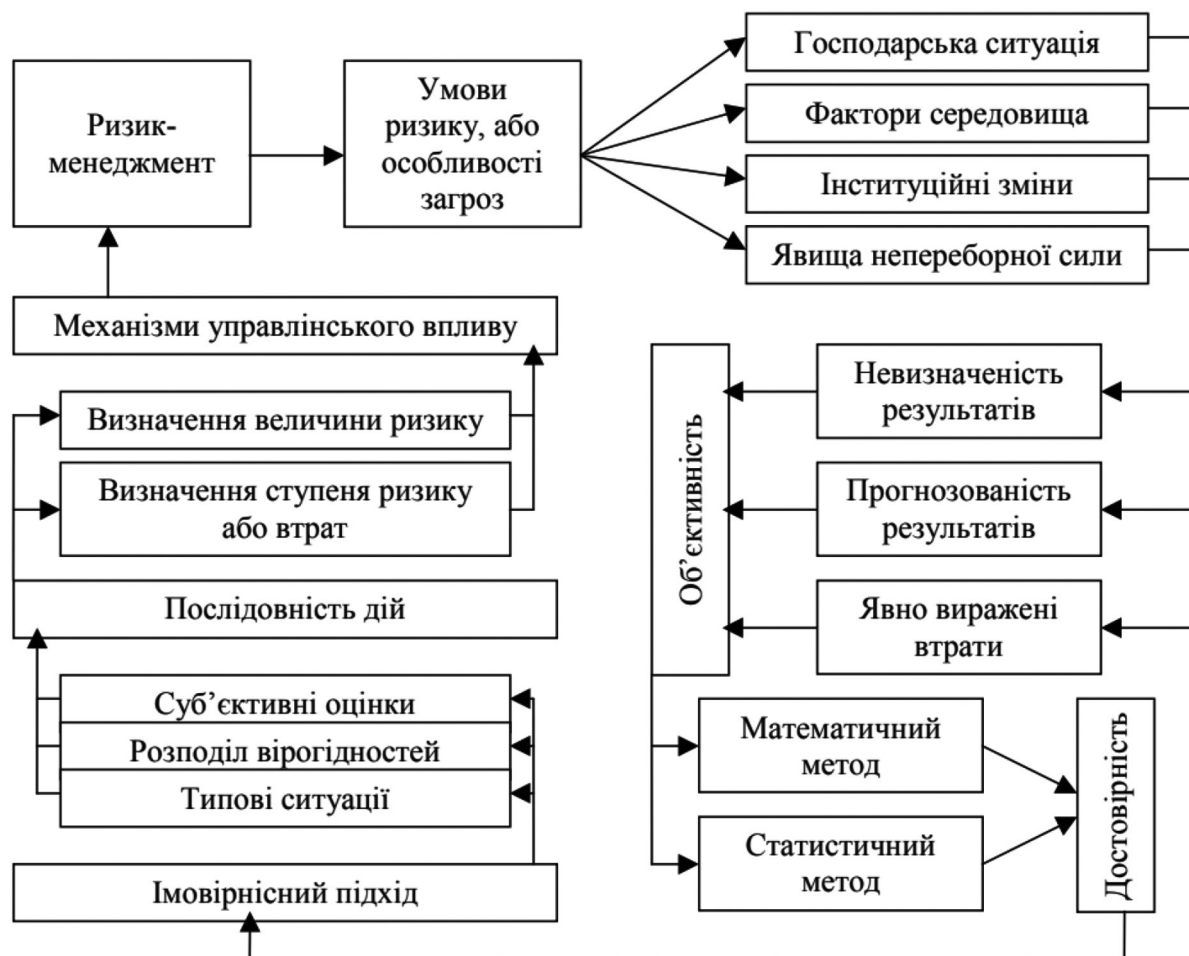


Зображення 3. Методи прийняття управлінських рішень [1; 4; 7; 8].

до вирішення ситуації, тобто поєднання декількох критеріїв та методів у різній послідовності, з огляду на зазначені вище обставини.

Прийняття рішень у разі невизначеності нерозривно пов'язане з ризиком. Перш ніж оцінювати ризик, потрібно означити це поняття. Часто термін «ризик» уживають як тотожний поняттю небезпеки: «ризик – небезпека майбутнього збитку» чи «ризик – це небезпека виникнення несприятливих наслідків певної події». Інша тенденція в означенні ризику полягає в тому, що під ним розуміють можливість або вірогідність несприятливої події чи процесу. Усе більше поширюється підхід до означення ризику несприятливої події з урахуванням не лише ймовірності цієї події, але й усіх її можливих наслідків. Існує й інший підхід до означення ризику – багатовимірний.

Він ґрунтується на багатьох чинниках, від яких залежить сприйняття ризику та які впливають на прийняття пов'язаних із ним рішень [6, с. 52]. Отже, ризик можна визначити як ситуативну характеристику діяльності суб'єктів, що відображає невизначеність її кінцевого результату та можливість виникнення несприятливих наслідків. Сутність ризику доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах – статичному та динамічному. У статичному розумінні ризик характеризується формою його прояву, яка визначається сферою діяльності, у межах якої він виникає. З огляду на це ризики можуть набувати різних форм і класифікуватися, зокрема, як економічні, соціальні, політичні, екологічні, фінансові та інші. Натомість динамічний ризик – це ймовірність виникнення та зміни несприятливих наслідків у процесі реалізації управлінсько-



Зображення 4. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику або загроз [6, с. 53].

го рішення під впливом невизначеності та зміни умов його виконання.

В сучасній управлінській практиці виділяють наступні різновиди ризику, кожен з яких має свої особливості. Ризики загрожують: безпеці; здоров'ю; стану навколишнього середовища; суспільному добробуту; економіці [6, с. 52]. Таким чином, ризик, або загроза, існують тоді, коли суб'єкт прийняття управлінського рішення не знає заздалегідь результатів прийнятого рішення, але здатний встановити об'єктивний розподіл імовірності можливих станів зовнішнього середовища й пов'язаних з ними віддач або результатів (Зображення 4) [6, с. 53].

Під час прийняття управлінських рішень в умовах ризику важливе значення має проведення комплексного аналізу ризиків, який охоплює два взаємопов'язані та взаємодоповнюючі напрями – якісний і кількісний аналіз. Якісний аналіз спрямований на встановлення основних факторів ризику, а також визначення обставин і причин, здатних зумовити виникнення ризикових ситуацій. Кількісний аналіз, своєю чергою, передбачає визначення величини окремих ризиків та їх сукупного рівня щодо відповідного управлінського рішення або проєкту.

Дослідження ризиків доцільно здійснювати послідовно, дотримуючись таких етапів: 1) визначення об'єктивних і суб'єктивних факторів, які можуть впливати на виникнення та рівень конкретного ризику; 2) дослідження й аналіз установлених факторів та характеру їх впливу; 3) оцінювання конкретного виду ризику з фінансової точки зору з метою встановлення фінансової спроможності або економічної доцільності відповідного рішення чи проєкту; 4) визначення рівня ризику, який може вважатися допустимим; 5) оцінювання окремих операцій та можливих наслідків їх реалізації з урахуванням установленого допустимого рівня ризику; 6) розроблення та обґрунтування заходів, спрямованих на мінімізацію або зниження ризику під час підготовки та реалізації управлінського рішення.

Одним із ключових принципів управлінської діяльності під час прийняття рішення є не прагнення повністю уникнути ризику,

а його завчасне прогнозування та виявлення з метою зведення можливих негативних наслідків до мінімально прийнятного рівня. Це зумовлює необхідність ефективного управління ризиками, яке передбачає своєчасне виявлення невизначеності, оцінювання її можливого впливу на діяльність організації та розроблення і реалізацію відповідних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію або зменшення рівня ризику.

Висновки

Прийняття управлінського рішення являє собою поетапний процес, який починається з виявлення проблеми та потреби в її вирішенні й завершується вибором певного варіанта дій для досягнення визначеного результату. Водночас його результативність значною мірою залежить від обсягу та якості доступної інформації, яка на практиці може бути неповною, недостатньою або складною для формалізації та об'єктивної оцінки, що й зумовлює необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності.

Аргументовано, що найбільш ефективно допомагає приймати управлінське рішення в умовах невизначеності комплексний підхід до вирішення ситуації, тобто поєднання декількох критеріїв та методів у різній послідовності, з огляду на обставини, що впливають на невизначеність ситуації.

Науково доведено, що одним із ключових принципів управлінської діяльності під час прийняття рішення є не прагнення повністю уникнути ризику, а його завчасне прогнозування та виявлення з метою зведення можливих негативних наслідків до мінімально прийнятного рівня.

Література

1. Борщ В. В., Осоченко І. В. Методи прийняття рішень у менеджменті. *Наукові праці МАУП*. 2006. № 2 (14). С. 61–63.
2. Гайдученко С. О., Чернов С. І. Сучасні механізми прийняття відповідальних і вчасних владних рішень на засадах парламентаризму. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. С. 7–19.

3. Дюкова С. П. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці* : матеріали XIV Міжнар. наук.-тех. конф. (20–21 верес. 2023 р.). Миколаїв, 2023. С. 449–452.

4. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 225–233.

5. Сікора Я. Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах нечіткості та невизначеності. *Наука і техніка*. 2024. № 9 (27). С. 832–841.

6. Теорія прийняття рішень : підручник. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

7. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_7_2012_12_11_12/klasifikacija_metodiv_ob_runtuvannja_upravlinskikh_rishen/17-1-0-383.

8. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. *Socioeconomic problems of the modern period of Ukraine*. 2016. № 2 (118). С. 151–154.

MANAGERIAL DECISION-MAKING IN PUBLIC AUTHORITIES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

The article analyzes the characteristics, methodological approaches, and algorithms associated with managerial decision-making in public authorities under conditions of uncertainty and risk. Managerial decision-making is a multi-stage process that begins with identifying a problem and the need to resolve it, and concludes with the selection of a specific course of action to achieve a desired outcome.

However, the effectiveness of this process largely depends on the volume and quality of available information; in practice, such information may be incomplete, insufficient, or difficult to formalize and objectively assess, thereby necessitating decision-making under conditions of uncertainty. Decision-making under uncertainty is predicated on the fact that the decision-maker lacks reliable information regarding the probability of various future scenarios unfolding. Under these circumstances, the choice of a specific alternative is guided by the decision-maker's attitude toward risk and the application of an appropriate selection criterion. It is argued that a comprehensive approach – combining multiple criteria and methods in varying sequences based on the specific circumstances driving the uncertainty – is the most effective way to facilitate managerial decision-making in such contexts. Furthermore, it is demonstrated that the essence of risk should be examined through two interconnected lenses: the static and the dynamic. In the static sense, risk is characterized by the form of its manifestation, which is determined by the specific sphere of activity in which it arises. Consequently, risks can take various forms and be classified – among other categories – as economic, social, political, environmental, or financial. In contrast, dynamic risk refers to the probability of adverse consequences arising and evolving during the implementation of a managerial decision, driven by uncertainty and changing execution conditions. It has been scientifically established that a key principle of managerial decision-making is not to seek the complete avoidance of risk, but rather to forecast and identify it in advance in order to reduce potential negative consequences to a minimally acceptable level.

Keywords: public administration, decision, information, uncertainty, risk, crisis situation, martial law.