

УДК 351

Бакуменко В.Д.,
проректор з наукової роботи
Академії муніципального управління МОН України,
доктор наук з державного управління, професор, м. Київ;

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ, ПРИЙНЯТТЯ ТА ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. В статті розкрито питання управління як визначальної функції публічного адміністрування; висвітлення управлінського рішення як наукової категорії; пріоритетності політичного вибору цінностей та цілей; визначення цінностей та цілей як визначальної ланки прийняття рішень; ролі конкуренції в процесі прийняття рішень; взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень; послідовності етапів прийняття рішень та динаміки їх виконання.

Ключові слова: виконання, вироблення, прийняття, процес, публічне адміністрування, управлінські рішення.

Бакуменко В.Д.,
проректор по научной работе
Академии муниципального управления МОН Украины,
доктор наук по государственному управлению, профессор, г. Киев;

ПУБЛИЧНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ КАК ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье раскрыты вопросы управления как определяющей функции публичного администрирования; управленческого решения как научной категории; приоритетности политического выбора ценностей и целей; определения ценностей и целей как определяющего звена принятия решений; роли конкуренции в процессе принятия решений; взаимоотношения субъекта и объекта принятия решений; последовательности этапов принятия решений и динамики их выполнения.

Ключевые слова: исполнение, выработка, принятие, процесс, публичное администрирование, управленческие решения.

Vakumenko V.D.,
Vice-Rector
Academy of Municipal Management Education of Ukraine,
PhD in Public Administration, Professor, s. Kyiv;

PUBLIC ADMINISTRATION AS-MAKING PROCESS, ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS

Annotation. In the article the question of management as a defining feature of public administration; lighting management solutions as a scientific category; priority political choices values and goals; determine the values and objectives as defining level of decision making; the role of competition in decision-making; the relationship between subject and object decision-making; sequence of stages of decision making and the dynamics of their implementation.

Process Management - a set of interrelated activities and continuous functions to ensure the achievement of certain goals. In public administration it is formed by the interaction of state

and local government (public administration entities) with society or among themselves (objects of public administration). First of all, the process of developing and implementing regulatory, organizing and controlling influence in all areas and sectors of society that underlies the activities of public administration. Its characteristics and properties are directly related to the formation and development of the state and local government and society and reflect both their features and peculiarities of appropriate management (subject-object, subject-subject, object -subject) relations in temporal and spatial dimensions. The process of public administration is a form of existence of a dynamic system of relations.

The process of public administration - a generalized integrated process, which actually consists of multiple processes that are specified on the control loop by defining certain subjects and objects of management. This study generalized process can correctly assess problematic situations formation and development of public administration in the country, because, according to the law of the integrity of the system, there arise integrative qualities, not peculiar to individual components.

Process efficiency of public administration depends on the efficiency of the system of government and of society, the level of activity and social activity, efficiency and effectiveness of response to the problematic situation. The latter arises from non-current and desired state of a process, and the whole system of public administration. This happens mainly under two conditions: in connection with the production of new development goals (normal control) and due to crisis developments in the state (emergency or crisis management). In other words - a problem or achieve a new and better for what was the problem or loose, the first of which is related to perceived changes in the boundaries of the future, and the second - with an unexpected violation of existing boundaries. Accordingly, there is a different attitude and different approaches to solving these problems. In the first case management should be a deviation, that is a mismatch between the parameters of the object and objectives of management, and the second - in disturbance when the control system, in our case, the subject of public administration reacts to rejection of the normal state operation of the facility management due to external causes.

Keywords: performance, development, adoption process, public administration, management decisions.

Постановка проблеми. В науковій літературі публічне адміністрування та прийняття управлінських рішень є дуже популярними темами. Поновлення уваги до цих питань в Україні, насамперед, викликане вибором європейського шляху розвитку, за якого у вітчизняній науці державного управління має відбутися поступова переорієнтація з розгляду окремо державного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства на їх системне бачення у контексті публічного управління. Зазначене потребує більш уважно придивитися до взаємозв'язку процесів публічного адміністрування та прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відповідні аспекти висвітлено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузі публічного управління: Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М. Брауна, П. Друкера, Д. Дункана та багатьох інших [1-25]. Віддаючи належне їх науковому доробку, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не втрачають своєї актуальності як у світі, так і в Україні.

Формулювання цілей статті. Ціллю даної статті є акцентування

уваги на публічному адмініструванні як процесі вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нами прийнята концепція представлення матеріалу даної статті, за якої поступово розкриваються питання управління як визначальної функції публічного адміністрування; висвітлення управлінського рішення як наукової категорії; пріоритетності політичного вибору цінностей та цілей; визначення цінностей та цілей як визначальної ланки прийняття рішень; ролі конкуренції в процесі прийняття рішень; взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень; послідовності етапів прийняття рішень та динаміки їх виконання.

1. Управління як визначальна функція публічного адміністрування.

Процес управління - це сукупність неперервних взаємопов'язаних дій та функцій, спрямованих на забезпечення досягнення певних цілей. В публічному управлінні він утворюється внаслідок взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування (суб'єкти публічного управління) з суспільством або між собою (об'єкти публічного управління). Це, насамперед, процес вироблення та реалізації регулюючих, організуючих і контролюючих впливів у будь-яких сферах і галузях суспільства, що покладений в основу діяльності суб'єктів публічного управління. Його характеристики і властивості безпосередньо пов'язані з становленням і розвитком системи державної та місцевої влади і суспільства та відображають як їх особливості, так і особливості відповідних управлінських (суб'єкт-об'єктних, суб'єкт-суб'єктних і об'єкт-суб'єктних) відносин у часовому та просторовому вимірі. Процес публічного адміністрування є формою існування динамічної системи таких відносин.

В Енциклопедичному словнику публічне адміністрування визначене як теорія та практика державного управління, яка характеризується реалізацією адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, упорядкування суспільної діяльності та надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свобод громадян, а також зазначено, що в Україні воно набуло офіційного визнання як освітня спеціальність [9, с. 605].

Процес публічного адміністрування - це узагальнений інтегрований процес, який фактично складається з численних процесів, що конкретизуються на циклах управління через визначення певних суб'єктів та об'єктів управління. Саме дослідження узагальненого процесу дозволяє правильно оцінювати проблемні ситуації становлення і розвитку публічного адміністрування в країні, оскільки, згідно з закономірністю цілісності системи, в ній виникають інтегративні якості, що не властиві окремим компонентам.

Ефективність процесу публічного адміністрування залежить від

дієздатності системи державної влади та стану суспільства, рівня та активності суспільної діяльності, оперативності та ефективності реагування на проблемні ситуації в країні. Остання виникає внаслідок невідповідності існуючого і бажаного стану як цього процесу, так і в цілому системи публічного управління. Така ситуація виникає, в основному, за двох умов: у зв'язку з постановкою нових цілей розвитку (нормальний режим управління) та внаслідок кризового розвитку подій в державі (надзвичайне або кризове управління). Іншими словами - це або проблема досягнення нового, кращого за те, що було, або проблема втрати останнього, перша з яких пов'язана з усвідомлюваною зміною межі майбутнього, а друга - з неочікуваним порушенням межі існуючого. Відповідно виникає різне ставлення та різні підходи до вирішення таких проблем. У першому випадку має здійснюватися управління за відхиленням, тобто за розбіжністю між параметрами функціонування об'єкта управління та цілями управління, а в другому - за збуренням, коли керуюча система, в нашому випадку суб'єкт державного управління, реагує на можливість відхилення від стану нормального функціонування об'єкта управління внаслідок зовнішніх причин.

При нормальному режимі управління в сучасній світовій практиці процес публічного управління, як правило, набуває характеру стратегічного, а при кризовому управлінні він, як зазначав В.Цветков, забезпечується, в рамках чинних законів політичної боротьби, обмеженням прав і свобод громадян, а також значним звуженням дії механізмів саморегуляції [23]. Відповідно до положень теорії синергетики (синоніми - теорія дисипативних структур, теорія динамічного хаосу), з одного боку, системна криза свідчить, що вичерпані ресурси колишніх джерел розвитку відповідної системи й руйнівні процеси набули переваги, а, з другого боку, дезорганізація створює нові можливості для нової організації, задіяння процесу самоорганізації.

Виникнення в Україні умов переходу від критичного до нормального режиму управління актуалізувало необхідність визначення довгострокових перспектив держави, її регіонів та територій, постановку обґрунтованих цілей їх розвитку, пошук нових загальнонаціональних ідей, навколо яких могло б згуртуватися суспільство. Однією з безумовно найбільш вдалих таких ідей є орієнтація на європейські цінності, курс на забезпечення відповідних рівня життя та стандартів демократизації суспільства.

Природним для переходу від критичного до нормального режиму управління є відмова від методів, технологій і засобів управління за збуренням на користь методів, технологій і засобів управління за відхиленням.

Підвищення ефективності публічного адміністрування, його дієвості особливо актуальне у контексті європейського вибору України, оскільки виникає необхідність приведення власної моделі публічного управління у відповідність моделі управління, притаманної ЄС.

2. Управлінське рішення як наукова категорія.

Прийняття рішень розглядається сучасною наукою управління як одна з основних управлінських функцій, що має пов'язуючий характер стосовно інших основних управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації та контролю. За класичним уявленням, що склалося в науці управління (менеджменті), прийняття рішень ототожнювалося з вибором альтернативи. Відповідно – прийняття управлінських рішень розглядалося як вибір альтернативи при здійсненні управлінської діяльності.

У сучасному менеджменті відбувається трансформація поняття прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на більш чіткому визначенні місця таких рішень в управлінській діяльності. Прийняття управлінських рішень розглядається як суттєва частина управлінського процесу з послідовними етапами виявлення та діагностування проблемних ситуацій, розробкою альтернатив та вибором однієї з них, що найбільше задовольняє виходу з ситуації, що склалася.

На сьогодні серед фахівців з менеджменту утвердилася концепція розгляду управлінського процесу як циклу, що складається з послідовності таких функцій управління як планування (у тому числі прогнозування, програмування і проектування), організація (у тому числі прив'язка функцій до певних структур, тобто надання змісту певної організаційної форми, субординація та координація, а також управління персоналом), мотивація (у тому числі стимулювання), контроль (у тому числі попередній, проміжний і підсумковий), що пов'язані у кожному циклі процесами прийняття рішень та комунікації. Здебільшого у практиці управління йдеться про рішення з планування (цілепокладання, розробку стратегій розвитку, концепцій, програм, планів і проектів) організаційні, мотиваційні рішення та рішення з контролю. Достатньо часто у науковій літературі процес прийняття рішень ототожнюється з відповідною функцією управління (або управлінською функцією).

Значну увагу дослідженню прийняття управлінських рішень приділено не тільки фахівцями з менеджменту, а й вченими правознавцями. В Україні відомі роботи В.Авер'янова, Г.Атаманчука, А.Васильєва, Є.Кубка, Б.Лазарєва, Н.Нижник, В.Селіванова, М.Стрельбицького, В.Цветкова та інших. В цих роботах здебільшого акцентується увага на організаційно-правовому аспекті прийняття рішень. Як типовий приклад такого підходу можна навести визначення поняття управлінського рішення, дане відомим російським вченим Г.Атаманчуком. За його трактуванням – це "соціальний акт, в якому в логічній формі (текстуальна модель) висловлені впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні" [1, с. 296].

В той же час, слухним є зауваження Б.Лазарева, який вважає недоцільним, розглядаючи зокрема державне управління, змішувати поняття "управлінське рішення" та "акт державного управління", оскільки перше - це вибір альтернативи, а друге - це владне волевиявлення суб'єкта управління, спрямоване на об'єкт управління [11, с. 177, 178]. Саме таке розмежування дозволяє більш чітко розділити етапи прийняття управлінського рішення та його реалізації, пов'язаної, насамперед, з перетворенням рішення в реальний управлінський вплив.

3. Пріоритетність політичного вибору цінностей та цілей.

На прийняття управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний та ціннісний аспекти. Політичний аспект пов'язується, з одного боку, з процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, а, з другого боку, з розробленням і реалізацією державної політики. Фактори політичної та аналітичної доцільності та їх співвідношення при прийнятті управлінських рішень заслуговують на особливу увагу. У практиці на рівні публічного управління аналітична доцільність, як правило, поступається політичній доцільності [6, с. 88]. Це пов'язується з певними політичною, економічною та соціальною платформами тих сил, що прийшли до влади. Безумовно, що управлінське рішення, яке йде у розріз з програмами та ціннісними установками таких сил, підтримуватися ними не буде.

Ціннісний аспект безпосередньо пов'язаний з культурою організації, він є найбільш суттєвим її рівнем. За відомим висловом Е.Шайна "...культура організації – це результат відповідної реакції на дві головні проблеми, з якими стикається кожна організація, а саме: на потребу адаптації та виживання в певному оточенні і на потребу у внутрішній інтеграції" [15, с. 578]. Оскільки можна розглядати європейський вибір України як реакцію держави на потребу адаптації та виживання у сучасному світі й на потребу у внутрішній інтеграції, то внаслідок такого вибору слід очікувати зближення національної культури з європейською. Такий результат скоріш за все сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку країни, так як відомо, що культура більшої спільноти впливає на культуру організацій, які діють у її межах [15, с. 579]. Найбільш суттєвим рівнем такої культури безумовно є європейські цінності.

Вплив організаційної культури на прийняття рішень здійснюється через спільні вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових положень, правил, яким вони надають перевагу. Оскільки організаційна культура сприяє нівелюванню розбіжностей, то й процес прийняття рішень може стати ефективнішим [16, с. 73]. З другого боку, вплив ціннісних орієнтацій, які переважають у національній культурі, може набирати форми зобов'язань, які певним чином обмежують діяльність організації. На ній також може відчутно позначитися форма правління в державі [15, с. 579].

4. Визначення цінностей та цілей як визначальна ланка прийняття рішень.

На думку відомого американського вченого Т.Парсонса, рівновага соціальних систем забезпечується реалізацією чотирьох функціональних імперативів, а саме: функції досягнення цілей; адаптації системи до зовнішнього середовища; інтеграції всіх її компонентів; регулювання прихованих в ній напруг [21].

Всі ці функції безпосередньо пов'язані з цінностями, що поділяються у суспільстві й мають бути враховані в процесі публічного адміністрування.

Останній в ситуаційній інтерпретації можна відобразити наступною спрощеною моделлю: системна ситуація (стан публічного управління в певний момент часу) → базові цінності → система основних цілей → сукупність проблем (розбіжностей між реальними і бажаними станами системи державного управління) → система управлінських рішень → система (вектор) управлінських впливів (регулюючих, організуючих та контролюючих) → суспільство (вирішення проблем, пов'язаних з різноманітними суспільними відносинами) → нова системна ситуація. Ця модель безпосередньо пов'язує систему управлінських впливів на суспільство з прийняттям відповідних управлінських рішень, які безумовно повинні бути ситуативно адекватними вирішенню проблем, що постали перед публічним адмініструванням.

На свідомісному (ціннісному) рівні базовими цінностями держави і народу є наявність національних ідей, історичних коренів, традицій, уподобань, міжнаціональної, міжрелігійної, міжмовної терпимості, тобто державної свідомісної ідентичності. За таких умов будь-які процеси на політичному рівні не зможуть привести до серйозних збурень у суспільстві, оскільки немає принципових ідеологічних причин та спонук для цього, немає підтримки в населення збурюючих політичних сил.

На політичному рівні базові цінності проявляється у виважених, прозорих діях влади, що базуються на принципах незалежної, суверенної, демократичної, правової, соціальної держави, а також наявності розвиненого громадянського суспільства, впливових партій та громадських організацій, конструктивної опозиції, незалежних і професійних засобів масової інформації тощо. Завдяки цьому будь-які процеси на економічному рівні теж набувають стабільності, оскільки політичні сили або переважна більшість з них налаштовані на досягнення сталого економічного розвитку країни, попередження економічних збурень.

Одним з найважливіших завдань управлінської діяльності є планування цілей розвитку, виходячи з вищезазначених базових цінностей, шляхом пошуку оптимального набору траєкторій руху керованої системи (у просторі фазових станів розвитку суспільної діяльності), зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних

обмежень. Таке планування має характер стратегічного. Водночас завжди слід пам'ятати, що стратегічне планування не вирішує проблеми розриву між стратегією та можливостями. Ця обставина, наприклад, не дозволяє Україні за умов втрати нею значного економічного потенціалу в стислий строк вийти на рівень розвитку передових країн Європи. Серед відомих альтернатив стратегій організацій такі: обмежене зростання, зростання, скорочення, злиття. Для будь-якої організації її призначення, загальні цілі та обрана стратегія не повинні перешкоджати впровадженню нових ідей та вирішенню складних проблем. В Україні як один з пріоритетів її стратегії обрано, як вже зазначалося, інноваційно-інвестиційний шлях економічного та соціального розвитку.

Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом її реалізації. Вона визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення визначених цілей, а політика визначає загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Стратегічний план - це фактично управлінське рішення щодо реалізації стратегії та політики відповідних суб'єктів управління. Оперативне та тактичне (поточне) планування зосереджується на реалізації стратегічних планів та розподілі ресурсів, зокрема бюджету.

За визначенням відомих американських вчених Т.Сааті та К.Кернса, політики - це санкціоновані засоби досягнення цілей, які надаються шляхом загальноприйнятих процедур прийняття рішень [18]. Канадському вченому Л.Палу належить визначення державної політики як наряду дій або утримання від них, обраних державними органами для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем [20]. Коли проблема чітко окреслена, визначені основні завдання щодо її вирішення, а також необхідні для цього ресурси і засоби, тобто коли існує конкретний план дій, він стає політикою. Найголовнішим результатом оцінювання політики є її успіх у досягненні визначених цілей.

Основні тенденції державного розвитку та формування відповідних управлінських рішень нерозривно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку. Серед останніх: проблеми глобалізації; зростання швидкості змін у суспільстві; значне зменшення ресурсів та пов'язані з цим проблеми зміни розподілу виробничих сил, загострення демографічних проблем, переходу на нові ресурсозберігаючі процеси та технології; утвердження екологічного мислення; перехід до постіндустріального інформаційного суспільства й стрімкий розвиток інформаційної інфраструктури, зокрема електронних комунікацій та інформаційних технологій; перехід від ієрархічних до адаптаційних організаційних структур; зміна акцентів в освіті з загальної на спеціалізовану; відповідна переорієнтація науки тощо.

5. Роль конкуренції в процесі прийняття рішень.

В процесах публічного адміністрування систематично виникає потреба у прийнятті рішень з проблем розвитку: економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, технологічного тощо. Від таких рішень залежить культурний, освітній, науковий, технологічний рівень країни (галузі, регіону, території), її місце та роль у процесах світового розвитку. При прийнятті таких рішень необхідно орієнтуватися на світовий рівень розвитку, забезпечувати конкурентність результатів (політичних, економічних, технологічних та ін.), що отримані як їх наслідок. Саме це обумовило вибір Україною політичного шляху європейської інтеграції та економічного шляху інноваційно-інвестиційного розвитку.

Як приклад ролі ринкової економіки, конкуренції та суттєвого обмеження фінансових ресурсів в процесі прийняття рішень можна навести докорінну змінену технологію розробки програмно-цільових управлінських рішень. Результати, що здобуті вітчизняними та зарубіжними ученими, підказують такі шляхи.

По-перше, прийнято чітко визначати на вищих рівнях влади державні пріоритети щодо вирішення найвагоміших соціально-економічних, політичних, гуманітарних, екологічних, оборонних, науково-технічних, міжнародних проблем. Важливо відокремити дійсно пріоритетні цілі, що мають особливо важливе стратегічне значення для розвитку України. Як відомо, пріоритетні рішення дають наочне уявлення про рівень управлінського передбачення та серйозності намірів. Заслуговує на увагу та всіляку підтримку розроблення виважених сценаріїв-прогнозів перебігу подій як у межах країни, так і на міжнародній арені, на основі яких будуватимуть свої практичні дії структури виконавчої влади.

По-друге, в межах пріоритетних напрямів шляхом ретельного аналізу виділяють, так звані, "точки зростання". Наприклад, в економічній сфері - це виділення окремих галузей або підприємств порівняної переваги, які мають найкращі світові економічні показники або перспективу швидко стати такими за умов певної інвестиційної підтримки їх діяльності, а також, можливість міжнародної конкурентоспроможності.

По-третє, визначають та регулярно переглядають переліки та графіки впровадження програм і проєктів, що спрямовані на підтримку таких "точок зростання", та створення або підтримку відповідних "центрів зростання", тобто структур, діяльність яких виявляється найефективнішою та які здатні взяти на себе лідерство в конкретних напрямках.

До виділених у такий спосіб напрямів та сформульованих програм запроваджується цілеспрямована політика пріоритетного розвитку із застосуванням, в основному, фінансових інструментів, які є найпоширенішими засобами здійснення економічної політики, сумісними з ринковою економікою.

Вважається доцільним наступний підхід до відбору державних

програм. Здійснюється ґрунтовний аналіз сфер впливу держави у політичній та економічній діяльності з визначенням її перспективних видів і напрямів ("точок зростання"). Саме для них, в першу чергу, доцільно застосовувати програмно-цільове управління в умовах обмежених економічних можливостей держави, оскільки успішна та швидка реалізація може сприяти створенню умов для вирішення проблем й в інших напрямках діяльності держави, зокрема соціальному, гуманітарному, екологічному. В межах цих програм на певний період доцільно максимально зосереджувати й розвиток різних видів загальної забезпечуючої діяльності (ресурсної, наукової, методологічної, технологічної, освітньої, інформаційної).

Програмно-цільові рішення розраховані на реалізацію на певну перспективу. Відтак, щоб не гальмувати розвиток, заходи, закладені в цих рішеннях, мають орієнтуватися на перспективні соціальні технології, широке впровадження суспільних інновацій.

Суспільні інновації завжди пов'язані з процесом пізнання та є його основним результатом, виходячи з позиції ефективного суспільного розвитку. Сутність процесу пізнання - у переході від старого знання до нового, відкритті, розробці, формулюванні нового знання у науковій галузі та практиці суспільних відносин. Саме отримання новизни сприяє прискоренню суспільного розвитку шляхом переходу на нову джерельну базу, новий технологічний та культурний рівень.

6. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень.

У публічному управлінні використовується системний підхід, що виходить з розгляду органів державної влади та органів місцевого самоврядування як комплексних відкритих соціальних систем, котрі складаються з сукупності взаємозалежних підсистем, серед яких найважливішими є люди, структура, завдання та технології, що зорієнтовані на досягнення певних цілей. Він базується на загальній теорії систем, теорії багаторівневих (ієрархічних) систем та концепції структурно-функціонального аналізу.

Соціальне управління й, зокрема, публічне управління прийнято розглядати як систему у сукупності двох підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. Управлінські функції здійснюються будь-яким суб'єктом при управлінні будь-яким об'єктом, причому останні виконують головну функцію відтворення суспільного життя і з цієї причини є визначальними по відношенню до органів публічної влади.

Здійснювані суб'єктом управлінські впливи Г.Атаманчук характеризує як суспільну потребу, інтерес і ціль в управлінні, що усвідомлені суб'єктом управління, юридично нормативно висловлені та практично здійснені в його рішеннях та діях. Ці впливи дуже різноманітні за своєю природою, спрямованістю, термінами та ступенем впливу на системи, наприклад, ідеї, концепції, технологічні послідовності дій, інші способи реалізації управлін-

ських рішень.

Загального визнання набув розгляд управління як неперервного циклічного процесу, управлінські цикли якого складаються із стандартного набору певних функцій управління, кожна з яких теж являє собою процес. З появою ґрунтовної роботи М.Мескона, М.Альберта та Ф.Хедоурі найбільшого визнання на сьогодні набуло виділення в процесі управління чотирьох узагальнених функцій управління, що виконуються у такій послідовності: планування → організація → мотивація → контроль → планування, а також двох пов'язаних їх процесів (функцій), а саме: комунікації та прийняття рішень [13].

Управлінський цикл, незважаючи на його зовнішню простоту, має велике методологічне значення. По-перше, цикли управління виконуються на всіх рівнях управління в соціальних системах. Більш за те, людина, що становить основу всіх соціальних систем, в різних ситуаціях та на різних рівнях такого управління може бути як його суб'єктом, так і об'єктом. Тобто цикли управління виконуються як в суб'єкт-об'єктних, так і в суб'єкт-суб'єктних відносинах (однорівневих і міжрівневих). Відтак, їх безліч. До того ж, ці цикли в більшості своїй не синхронізовані між собою у часі та просторі.

По-друге, процес циклу управління є циклічним, тобто таким, що повторюється (цикли змінюються один за іншим), безперервним (завершується один й починається інший цикл), стійким (схема циклу управління не змінюється), необхідним (немає іншого способу цілеспрямованого управління в соціальних системах), тобто таким, що має всі ознаки закономірності. Назвемо останню закономірністю циклічності управління в соціальних системах.

По-третє, саме ця закономірність обумовлює синергетику соціального управління. Безліч та не синхронізованість циклів управління утворює динамічний хаос й перетворює соціальну систему на дисипативну, яка, за певних умов незбалансованого невдалого управління, може перейти в стан, так званого, «дивного атрактора», з якого дуже важко виходити. Для певної стабілізації та впорядкування динамічного хаосу управління в соціальних системах необхідною є розробка та реалізація стратегій, політик, програм розвитку, в яких передбачено орієнтири довгострокових дій різних сфер, галузей, адміністративних територій, територіальних громад і суспільства в цілому. Введення у дію таких стратегій, політик, програм розвитку дозволяє на певний період синхронізувати динаміку циклів управління, спрямувати різні галузі, сфери, території на узгоджену роботу у напрямку досягнення загальних цілей держави.

По-четверте, цикл управління є базою для формування різних моделей соціального управління, зокрема, моделей публічного управління. Такі моделі, зокрема, формуються шляхом розкриття та деталізації блоків циклу

управління, насамперед, суб'єкта управління та управлінських впливів.

По-п'яте, виходячи з циклу управління достатньо легко пояснити сутність дії закону необхідної різноманітності. А саме, для ефективного управління суб'єкт управління повинен мати різноманітність не менше об'єкта управління. Іншими словами, суб'єкт управління повинен досконало знати, що відбувається в об'єкті управління, щоб обґрунтовано управляти ним. Відтак, виникає необхідність збалансування різноманітності суб'єкта та об'єкта управління. Це, як правило, досягається або підвищенням різноманітності суб'єкта управління, або зменшенням різноманітності об'єкта управління. У першому випадку необхідно підвищувати управлінські можливості суб'єкта управління, зокрема, створенням відповідної управлінської структури під функціональні потреби об'єкта управління, а також шляхом систематичної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, прогностно-аналітичного з'ясування та врахування процесів розвитку (змінення) об'єкта управління. У другому випадку, необхідно децентралізувати управління, зменшуючи різноманітність об'єкта управління. Завжди слід пам'ятати, розробляючи програми та плани, що об'єкт управління безперервно змінюється як і все суспільство. Тому необхідно орієнтуватися в цих планах і програмах на перспективні технології, як мінімум тотожні терміну дії цих планів і програм.

По-шосте, виходячи з циклу управління можна підійти до розгляду питання гуманітаризації (детехнократизму) публічного управління. Дійсно, цикл управління відображує філософську проблему, що первинне – буття, чи свідомість. Якщо суб'єкт управління діє на матеріалістичних (прагматичних) засадах, то він завжди виходить з реальних завдань і можливостей об'єкта управління. Тобто планує та діє методом малих передбачуваних кроків, виходячи «від досягнутого». На нижчих рівнях публічного управління, наприклад управління містом, районом, територіальними громадами важко представити інше. Якщо суб'єкт управління діє на ідеалістичних засадах, то він виходить з власного бачення перспективи об'єкта управління, часто не враховуючи його реальні можливості. Таким чином можна підняти планку очікуваного горизонту суспільного розвитку. Для публічного управління, на нашу думку, це можливе лише в умовах стійкого розвитку та створення великих ресурсних можливостей, а також великого управлінського таланту державних діячів.

7. Послідовність етапів прийняття рішень.

Усталеним підходом до формування управлінських рішень є їх розгляд у складі єдиного управлінського процесу. Аналіз останнього дозволяє виділити, так звану, модель раціонального прийняття рішень. Остання складається з етапів: виявлення та діагностування проблеми → формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень → виявлення

альтернатив → оцінка альтернатив → вибір оптимальної альтернативи. У найбільш узагальненому вигляді остання модель містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення; розробку цього рішення та його прийняття (ухвалення).

Етап підготовки до розробки управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: отримання інформації про ситуацію (аналітичний матеріал); визначення цілей (побудова дерев цілей та визначення критеріїв, ранжирування цілей за пріоритетами); розробка системи оцінювання (формування індексів та індикаторів, розрахунок рейтингів, розроблення умов тендерів, визначення порівняльних оцінок та пріоритетів); аналіз ситуації (виявлення факторів, що визначають розвиток організації, зокрема можливостей ресурсного забезпечення); діагностування ситуацій (виділення основних проблем та визначення їх впливу на досягнення бажаного стану організації); розробка прогнозу розвитку ситуації (застосування методів експертного прогнозування).

Етап розробки управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: розроблення і обґрунтування альтернатив рішень (безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних процедур); відбір основних варіантів управлінських впливів; розробка сценаріїв розвитку ситуації (визначення альтернативних варіантів з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання); експертна оцінка основних варіантів управлінських впливів (з використанням системи оцінювання).

Етап прийняття управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: колективна експертна оцінка (узгодження рішення); прийняття рішення відповідальною особою.

Етап реалізації управлінського рішення виконується у наступній послідовності та складається з таких дій: розробка плану дій (склад та послідовність дій, строки, ресурси, стимулювання виконання рішень); контроль реалізації плану (моніторинг, коригування планів); аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів (слабкі та сильні сторони, додаткові можливості й перспективи; додаткові ризики і цілі).

Модель раціонального прийняття рішень є добре продуманою і водночас ідеальною алгоритмічною моделлю. Безумовно необхідно прагнути максимально можливо дотримуватися її. Разом з тим на практиці, як правило, управлінці дотримуються концепції вимушеної раціональності (вперше досліджена Г.Саймоном), суть якої полягає в тому, що з багатьох можливих альтернатив люди в змозі бачити лише деякі з них, а тому, здебільшого, задовольняються не оптимальними, а досить хорошими рішеннями або такими, що дають змогу якось вирішити проблему. Найкраще цю концепцію охарактеризував сам автор, за висловом якого дійсна людська раціональність не є ні абсолютно раціональною, ні ірраціональною. Саме

тому, на думку Г. Саймона, необхідне існування організацій, однією з основних функцій яких є компенсація "обмеженої раціональності індивідів" [6, с. 222, 223]. Відповідає концепції вимушеної раціональності і гіпотеза, запропонована Д. Пейном і М. Браунштейном, згідно з якою особа, що приймає рішення, виходить при цьому здебільшого не з алгоритмічного процесу, а з простих евристичних правил [10, с. 104].

Незважаючи на зазначений фактор вимушеної раціональності, модель раціонального прийняття рішень залишається еталоном при вирішенні проблемних ситуацій. За висновком В. Дункана, нераціональні теорії рішень не давали кращих результатів, ніж раціональні [24].

Існують й інші відомі спроби синтезу різних типів логічних моделей прийняття рішень, зокрема: правової (акцент на процесі прийняття рішень, їх відповідальності, правовому аспекті), політичної (акцент на політичних факторах впливу на прийняття рішень), соціально-психологічної (акцент на особистісних та групових факторах впливу, поведінці). Жодна з цих моделей не забезпечує повноту опису процесу прийняття рішень, тому вважається доцільним їх або комплексне, або ситуативне застосування з моделлю раціонального прийняття рішень.

В роботі відомого російського вченого Р. Фатхутдинова наведено визначення загальної технології прийняття рішень як відповіді на ряд питань (що, кому, як, де робити; хто буде робити; в які терміни; в якій кількості; що це дасть) та їх пов'язування в просторі, часі, по ресурсах та виконавцях. Такий підхід передбачає наявність певної логічної моделі прийняття рішень, елементами якої є інформація, отримана внаслідок відповідей на вищезазначені питання [22, с. 16]. Серед останніх маємо: ситуацію прийняття рішення; час для прийняття рішення; ресурси, необхідні для реалізації рішення; ресурси, які є в розпорядженні організації (або особи, що приймає рішення); систему управлінських параметрів; систему зв'язку між контрольованими і неконтрольованими параметрами; альтернативні варіанти рішень; систему критеріїв (оціночну систему) для оцінки очікуваних результатів рішень [12, с. 52].

8. Динаміка виконання рішень.

Динаміку виконання рішень можна визначити таким чином: прийняття рішень → формування управлінського впливу → реалізація управлінського впливу → контроль за виконанням управлінських рішень (визначення параметрів контролю, моніторинг результатів впливу, їх порівняння з очікуваними результатами) → коригування управлінського впливу (у разі суттєвих відмінностей отриманих результатів від очікуваних).

Формування управлінського впливу передбачає визначення суб'єктів та об'єктів впливу, його механізмів (політичного, економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, правового, організаційного, ресурсного), рівнів масштабності та інтенсивності, термінів та простору

впливу (держава, галузь, регіон, територія тощо). Реалізація управлінського впливу передбачає певні дії суб'єктів впливу щодо об'єктів впливу, які супроводжуються застосування визначених механізмів (політичного, економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, правового, організаційного, ресурсного) в межах певних термінів та простору впливу. Контроль за виконанням управлінських рішень завжди слід розглядати як обов'язкову функцію управління, елемент зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно відреагувати на будь-які відхилення від запланованого шляху досягнення поставлених цілей. Контроль, що спрямований на досягнення цілей організації, дотримання її планів, має бути одним з основних елементів сутності самої організації.

Класичний процес контролю складається з встановлення стандартів (цілей, що піддаються вимірюванню), оцінювання фактично досягнутих результатів та, у разі їх суттєвого відхилення від встановлених стандартів, проведення коригування цілей та планів щодо їх досягнення. Серед основних видів контролю можна виділити попередній (превентивний), проміжний (поточний) та заключний. Попередній контроль застосовують перед реалізацією управлінського рішення, тобто до здійснення управлінського впливу. Він, як правило, є дуже важливим, оскільки дозволяє попередити реалізацію неефективного управління. В той же час відомими недоліками такого контролю є уповільнення управлінських процедур та, фактично, колективний поділ відповідальності між ініціаторами даного управлінського рішення та суб'єктами попереднього контролю. Поточний контроль проводиться під час безпосереднього здійснення управлінських завдань з метою своєчасного попередження відхилення від планів досягнення певних цілей. Сутність поточного контролю, в першу чергу, в систематичній перевірці стану виконання завдань, обговоренні проблем, що виникають, попередженні можливих ускладнень, зокрема з ресурсним забезпеченням, ініціації пропозицій з удосконалення роботи. Заключний контроль має характер узагальнюючого, підсумкового. Він надає дуже важливу інформацію, якщо передбачається вирішення аналогічних проблем у майбутньому і є необхідним з точки зору мотивації учасників процесу, що контролюється. Управлінська практика доводить недостатність здійснення тільки заключного контролю. Необхідним є здійснення також попереднього та поточного видів контролю.

Контроль застосовують або до певного аспекту функціонування організації (адміністративний, фінансовий, функціональний), або до всього управління нею (контроль системи управління, аудит). Для реалізації функції контролю необхідно відслідковувати та оцінювати результати управлінського впливу через впровадження відповідних моніторингових, організаційних накопичення та обробку інформації в базах даних та знань, застосування різноманітних інформаційно-пошукових систем з використанням

розподілених мереж, сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій.

У практиці публічного адміністрування широко використовуються програмні комплекси та комп'ютерні системи, що накопичують та надають управлінцям оперативну інформацію про законодавчі та інші нормативно-правові акти, дають змогу отримувати прогностні модельні оцінки з питань розвитку у різних сферах суспільного управління і спростити проектування.

Широко застосовуються системи інформаційної (Інтернет та інші засоби) підтримки прийняття рішень, зокрема системи їх прогностної оцінки. При достатності інформації та відповідній їй організації можливе впровадження систем аналізу та оцінювання процесів публічного адміністрування як з окремих напрямів, так і в цілому. Фактично вирішення цього питання на сьогодні переведено з теоретичної площини в економічну та технічну.

Для оцінювання результатів контролю існує безліч засобів та методів вимірювання. Для сфери публічного адміністрування характерні нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи, наради, протоколи, доповіді, інформаційно-аналітичні, пояснювальні та службові записки, договори, угоди, регламенти, інструкції, акти прийому-передачі, плани, графіки, звіти тощо.

Забезпеченню високої динаміки виконання рішень значно сприяє вирішальна роль керівника як при підготовці, так і при остаточному прийнятті рішень. За допомогою управлінських рішень керівник реалізує в системі управління ряд специфічних функцій, зокрема спрямовуючу (визначає цілі та завдання), забезпечувальну (визначає механізми реалізації цілей та завдань), координуючу (координує досягнення цілей та виконання завдань) та стимулюючу (створює умови для ефективної праці персоналу). Успіх реалізації цих функцій значною мірою визначається від стилю керівництва (лідерства, проводу), тобто від вибору різних підходів: з позицій особистих якостей, поведінського або ситуаційного. Сучасне ставлення до цього питання таке - повинні вибиратися різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Це ставить досить жорсткі вимоги до керівників, їх особистісних якостей, знань, досвіду, інтуїції та здорового глузду.

Основним критерієм оцінки авторитету керівника є сприйняття чи не сприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані, а для цього останні повинні бути такими, що відповідають цілям організації, зрозумілими, здійсненими та сумісними в цілому з особистими інтересами підлеглих. Об'єктивно для кожної працівника існує так звана "зона індиферентності" - межі, в яких накази, доручення та вказівки приймаються до безумовного виконання, тобто діє авторитет керівника, причому цьому сприяє й загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка).

Висновки. У статті розкрито питання управління як визначальної

функції публічного адміністрування; висвітлення управлінського рішення як наукової категорії; пріоритетності політичного вибору цінностей та цілей; визначення цінностей та цілей як визначальної ланки прийняття рішень; ролі конкуренції в процесі прийняття рішень; взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень; послідовності етапів прийняття рішень та динаміки їх виконання.

Список використаних джерел

1. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : Учебное пособие / Г.В. Атаманчук. - М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000. - 302 с.
2. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Їжа, Г. І. Арабаджи // За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. - К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 296 с.
5. Браун, М. Пол. Посібник з аналізу державної політики / М. Пол. Браун; пер. з англ. - К.: Основи, 2000. - 243 с.
6. Гвишиани Д. М. Организация и управление : Социологический анализ буржуазных теорий / Д. М. Гвишиани. - М.: Наука, 1970. - 383 с.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
8. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Джек. У. Дункан; пер. с англ. - М. : Дело, 1996. – 272 с.
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. - 820 с.
10. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. Учеб. пособие / Н. Л. Карданская. - М.: Рус. Деловая Лит-ра, 1998. - 288 с.
11. Лазарев Б. М. Государственное управление на этапе перестройки / Б. М. Лазарев. - М. : Юрид. лит., 1988. - 320 с.
12. Литвак Б. Г. Управленческие решения / Б. Г. Литвак - М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Изд-во ЭКМОС, 1998. - 248 с.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури ; пер. с англ. - М. : Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
14. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління. / Нижник Н. Р., Машков О. А.- К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
15. Організаційна поведінка /Д.Гелрїгел, Дж.В.Слокум-молодший, Р.В.Вудмен, Н.С.Бренінг; пер. з англ. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
16. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
17. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. - К. : Основи, 1994. - 191 с.

18. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Саати Т., Кернс К. // Пер. с англ. - М. : Радио и связь, 1991. - 224 с.
19. Саймон Г. Адміністративна поведінка : Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон; пер. з англ. вид. - К. : АртЕк, 2001. - 392 с.
20. Пал Л. Аналіз державної політики / Л. Пал // Пер. з англ. І. Дзюб. - К. : Основи, 1999. - 422 с.
21. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс // Пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева. Под ред. М. С. Ковалевой. — М.: Аспект Пресс, 1998.-270 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. - 272 с.
23. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В. Цветков. - Х. : Право, 1996. - 164 с.
24. Duncan W. When Necessity Becomes a Virtue: The Case for Taking Strategy Seriously // Journal of General Management. - 1987. - Winter. - № 13. - P. 28-42.
25. Simon H. Making Management Decisions : the Role of Institution and Emotion // Academy of Management Executive. - 1987. - Feb. - № 1. - P. 57-64.

References

1. Atamanchuk H. V. Hosudarstvennoe upravlenye (orhanyzatsyonno-funktsyonal'nye voprosy) : Uchebnoe posobyе / H.V. Atamanchuk. - М. : ОАО "NPO "Ekonomyka", 2000. - 302 s.
2. Bakumenko V. D. Derzhavne upravlinnia: osnovy teorii, istoriia i praktyka : Navchal'nyj posibnyk / V. D. Bakumenko, P. I. Nadolishnij, M. M. Yzha, H. I. Arabadzhy // Za. zah. red. Nadolishn'oho P. I. , Bakumenka V. D. - Odesa : ORIDU NADU, 2009. - 394 s.
3. Bakumenko V. D. Pryjniattia rishen' v derzhavnomu upravlinni : Navchal'nyj posibnyk [u 2 ch.] / V. D. Bakumenko // Ch. 1. Teoretyko-metodolohichni zasady. - K. : VPTs AMU, 2010. - 276 s.
4. Bakumenko V. D. Pryjniattia rishen' v derzhavnomu upravlinni : Navchal'nyj posibnyk [u 2 ch.] / V. D. Bakumenko // Ch. 2. Naukovo-prykładni aspekty. - K. : VPTs AM.U, 2010. - 296 s.
5. Braun, M. Pol. Posibnyk z analizu derzhavnoi polityky / M. Pol. Braun; per. z anhl. - K.: Osnovy, 2000. - 243 s.
6. Hvyshyany D. M. Orhanyzatsyia y upravlenye : Sotsyolohycheskyj analiz burzhuaznykh teoryj / D. M. Hvyshyany. - М.: Nauka, 1970. - 383 s.
7. Druker P. Effektivnoe upravlenye. Ekonomycheskye zadachy y opyt'mal'nye resheniya / P. Druker; per. s anhl. - М. : FAYR-PRESS, 1998. - 288 s.
8. Dunkan Dzhek U. Osnovopolohaiushche ydey v menedzhmente. Uroky osnovopolozhnykov menedzhmenta y upravlencheskoj praktyky / Dzhek. U. Dunkan; per. s anhl. - М. : Delo, 1996. - 272 s.
9. Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnia / uklad. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in. ; red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troschyns'koho, Yu. P. Surmina. - K. : NADU, 2010. - 820 s.
10. Kardanskaia N. L. Osnovy pryniatya upravlencheskykh reshenyj. Ucheb. poso-bye / N. L. Kardanskaia. - М.: Rus. Delovaia Lyt-ra, 1998. - 288 s.
11. Lazarev B. M. Hosudarstvennoe upravlenye na etape perestrojky / B. M. Lazarev. - М. : Yuryd. lyt., 1988. - 320 s.

12. Lytvak B. H. Upravlencheskiye resheniya / B. H. Lytvak - M. : Assotsyatsiya avtorov y yz-da-telej "Tandem", Yzd-vo EKMOS, 1998. - 248 s.
13. Meskon M. Kh. Osnovy menedzhmenta / Meskon M. Kh., Al'bert M., Khedoury ; per. s anhl. - M. : Delo LTD, 1994. - 702 s.
14. Nyzhnyk N. R. Systemnyj pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia. / Nyzhnyk N. R., Mashkov O. A.- K.: Vyd-vo UADU, 1998. – 160 s.
15. Orhanizatsijna povedinka /D.Helrihel, Dzh.V.Slokum-molodshyj, R.V.Vudmen, N.S.Breninh; per. z anhl. – K.: Osnovy, 2001. – 726 s.
16. Palekha Yu. I. Kliuchi do uspikhu, abo Orhanizatsijna ta upravlins'ka kul'tury / Yu. I. Palekha. – K. : Vyd-vo Yevrop. un-tu finansiv, inform. system, menedzhm. i biznesu, 2000. – 211 s.
17. Rajt H. Derzhavne upravlinnia / H. Rajt. - K. : Osnovy, 1994. - 191 s.
18. Saaty T. Analytycheskoe planirovanye. Orhanyzatsiya sy-stem / Saaty T., Kerns K. // Per. s anhl. - M. : Radyo y sviaz', 1991. - 224 s.
19. Sajmon H. Administratyvna povedinka : Doslidzhennia pryjniattia rishen' v orhanizatsiiakh, scho vykonuiut' administratyvni funktsii / H. Sajmon; per. z anhl. vyd. – K. : ArtEk, 2001. – 392 s.
20. Pal L. Analiz derzhavnoi polityky / L. Pal // Per. z anhl. I. Dziub. – K. : Osnovy, 1999. – 422 s.
21. Parsons T. Systema sovremennykh obschestv / T. Parsons // Per, s anhl. L. A. Sedova y A. D. Kovaleva. Pod red. M. S. Kovalevoj. — M.: Aspekt Press, 1998.-270 s.
22. Fatkhutdynov R.A. Razrabotka upravlencheskoho resheniya / R. A. Fatkhutdynov. - M. : ZAO "Byznes-shkola "Yntel-SynteZ", 1998. - 272 s.
23. Tsvietkov V. V. Derzhavne upravlinnia : osnovni faktory efektyvnosti (polityko-pravovyj aspekt) / V. V. Tsvietkov. – X. : Pravo, 1996. - 164 s.
24. Duncan W. When Necessity Becomes a Virtue: The Case for Taking Strategy Seriously // Journal of General Management. - 1987. - Winter. - № 13. - R. 28-42.
25. Simon H. Making Management Decisions : the Role of Instition and Emo-tion // Akademy of Management Executive. - 1987. - Feb. - № 1. - R. 57-64.

Рецензент: Кравченко С.О., д.держ.упр.