

---



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**


---



---

УДК 330.43:351

**В. В. Казимир**, д.т.н., професор,  
**І. М. Олійченко**, д.держ.упр., професор,  
**Ю. Д. Юрченко**, к.н.держ.упр., доцент,  
**В. П. Шемет**, ст. викладач

**МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
 В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

**Анотація.** *Визначено методи стратегічного управління, які рекомендується використовувати в діяльності органів державної влади. Наведено моделі реалізації цих методів у стандарті IDEF3. Описано алгоритм використання даних методів залежно від рівня нестабільності зовнішнього оточення.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління, рівень нестабільності, моделі реалізації.*

**В. В. Казимир**, д.т.н., професор,  
**І. М. Олійченко**, д.гос.упр., професор,  
**Ю. Д. Юрченко**, к.н.гос.упр, доцент,  
**В. П. Шемет**, ст. преподаватель

**МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
 В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**Аннотация.** *Определены методы стратегического управления, которые рекомендуется использовать в деятельности органов государственной власти. Приведены модели реализации этих методов в стандарте IDEF3. Описан алгоритм использования данных методов в зависимости от уровня нестабильности внешнего окружения.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, уровень нестабильности, модели реализации.*

**V. V. Kazymyr**, doctor of technical sciences, professor,  
**I. M. Oliichenko**, doctor of public administration, professor,  
**Yu. D. Yurchenko**, Ph.D. in public administration, associate professor,  
**V. P. Shemet**, senior lecturer

**METHODS AND MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT  
 IN ACTIVITIES OF GOVERNMENT**

**Abstract.** *The article contains the definitions of strategic management methods, which are recommended in the activities of public authorities. The models of the implementation of these methods are presented in the IDEF3 standard. An algorithm for the use of these methods is described depending on the level of instability of the external environment.*

**Keywords:** *strategic management, volatility, models of implementation.*

**Актуальність теми дослідження.** Головне завдання діяльності органів державної влади (ОДВ) полягає в ефективній реалізації функцій і задач державного управління у нових економічних і соціальних умовах. У традиційній державній бюрократичній системі для виконання завдань вистачало дотримання певних правил і регулятивних актів, здійснення контролю над ресурсами "на вході", не суперечити природі державного сектору. Така система працювала добре тоді, коли були стандартизовані завдання, дотримання правил вважали важливішим за ефективність чи результативність.

---

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

---

Зараз же державні управлінці мають відстоювати колективні інтереси, зважати на індивідуальні потреби людей, розв'язувати складні соціальні проблеми. При цьому гнучкість і зосередженість на результаті набуває вирішального значення, послуги мають персоналізований характер, існує потреба в постійному адаптуванні, проблеми стають складнішими, традиційні підходи до розв'язання яких більше не спрацьовують, зростають вимоги до підвищення ефективності.

У цьому плані незамінним може стати стратегічне управління як один з видів управління ОДВ.

**Постановка проблеми.** Виникнення та застосування у ХХ столітті методів і форм довгострокового та поточного планування були досить ефективні та своєчасні в умовах стабільного зовнішнього середовища та м'якого законодавства. Але із зміною масштабів виробництва, використанням науки та інформаційних технологій, розширенням меж для інформації з'явилися нові проблеми, в тому числі для ОДВ: зросла динамічність і невизначеність факторів та процесів у соціально-економічних системах. Все це збільшило розмаїтість та складність ситуації з прийняття рішень. Ефективність діяльності та управління організації в нових умовах полягає в тому, наскільки своєчасно й точно вона може реагувати на запити зовнішнього середовища та змінюватись, залежно від зміни зовнішнього середовища. Серед усіх відомих видів управління саме стратегічне управління дозволяє гнучко реагувати на вплив зовнішнього середовища при досягненні поставлених цілей, з урахуванням ресурсів та внутрішніх можливостей.

Методологія стратегічного управління, призначеного для вирішення цих завдань, спирається на ряд відомих методів. Ці методи характерні, насамперед, для роботи в структурах бізнесу. Але управління в ОДВ відрізняється від управління в бізнесі, що потребує як конкретизації базових понять методів стратегічного управління для організаційних систем, так і уточнення механізмів їх застосування в ОДВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного управління займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Віханський О. С., Кіндрацька Г. І., Маркова В. Д., Осовська Г. В., Петров А. Н., Ансофф І., Брайсон Д., Рейні Х. Питання стратегічного управління для бізнес-структур розглядалося в [1-7]. Роль стратегічного управління в державному секторі розглянуто у [8-10]. Стратегічне управління в місцевих органах влади висвітлено в [11].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження базових методів стратегічного управління при їх використанні ОДВ та формальне визначення моделей реалізації цих методів у вигляді графічних нотацій.

**Виклад основного матеріалу.** Серед відомих методів стратегічного управління [1,7], які можуть використовуватися в діяльності ОДВ, розглянемо такі:

1. Управління шляхом вибору стратегічних позицій (УШВСП) – М1.
2. Управління шляхом ранжування стратегічних задач (УШРСЗ) – М2.
3. Управління за слабкими сигналами (УСС) – М3.
4. Управління в умовах стратегічних несподіванок (УУСН) – М4.

### **1. Управління шляхом вибору стратегічних позицій**

У цьому методі управління здійснюється через періодичну корекцію стратегічної позиції. Виявлення стратегічної позиції відбувається у процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. ОДВ у кожній виявленій стратегічній позиції обирає ту стратегію, яка найкраще відповідає його цілям. Але успіх стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища буде залежати від внутрішніх організаційних можливостей ОДВ, до яких належать функціональні можливості й можливості загального управління.

Поки рівень зовнішньої нестабільності зберігає своє значення, успішна реалізація стратегії потребує певних функціональних можливостей і можливостей загального управління. Якщо з аналізу факторів нестабільності видно, що в подальшому її рівень буде підвищуватися (або знижуватися), значення найкращих стратегій для ОДВ будуть змінюватися, і він повинен буде не лише перейти до нової стратегії, але й мати відповідні функціональні можливості й можливості загального управління.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

До функціональних можливостей ДО належать [8]:

- ◆ послуги;
- ◆ фінансові ресурси;
- ◆ матеріальні ресурси;
- ◆ людські ресурси;
- ◆ інформаційні ресурси;
- ◆ політичні стосунки;
- ◆ близькість до громадян.

Для визначення функціональних можливостей аналізуються такі фактори:

- ◆ ступінь мінливості зовнішнього середовища;
- ◆ агресивність стратегії організації;
- ◆ функціональний потенціал організації.

Можливості загального управління ґрунтуються на п'яти взаємозалежних компонентах:

- ◆ кваліфікація та кругозір керівництва організації;
- ◆ суспільний клімат (культура відносин) усередині організації;
- ◆ структура влади;
- ◆ методи роботи й організаційна структура;
- ◆ уміння управлінського персоналу вести організаційну роботу.

На рисунку 1 наведено модель методу УШВСП, яка побудована з використанням методології функціонального моделювання IDEF3 [11].

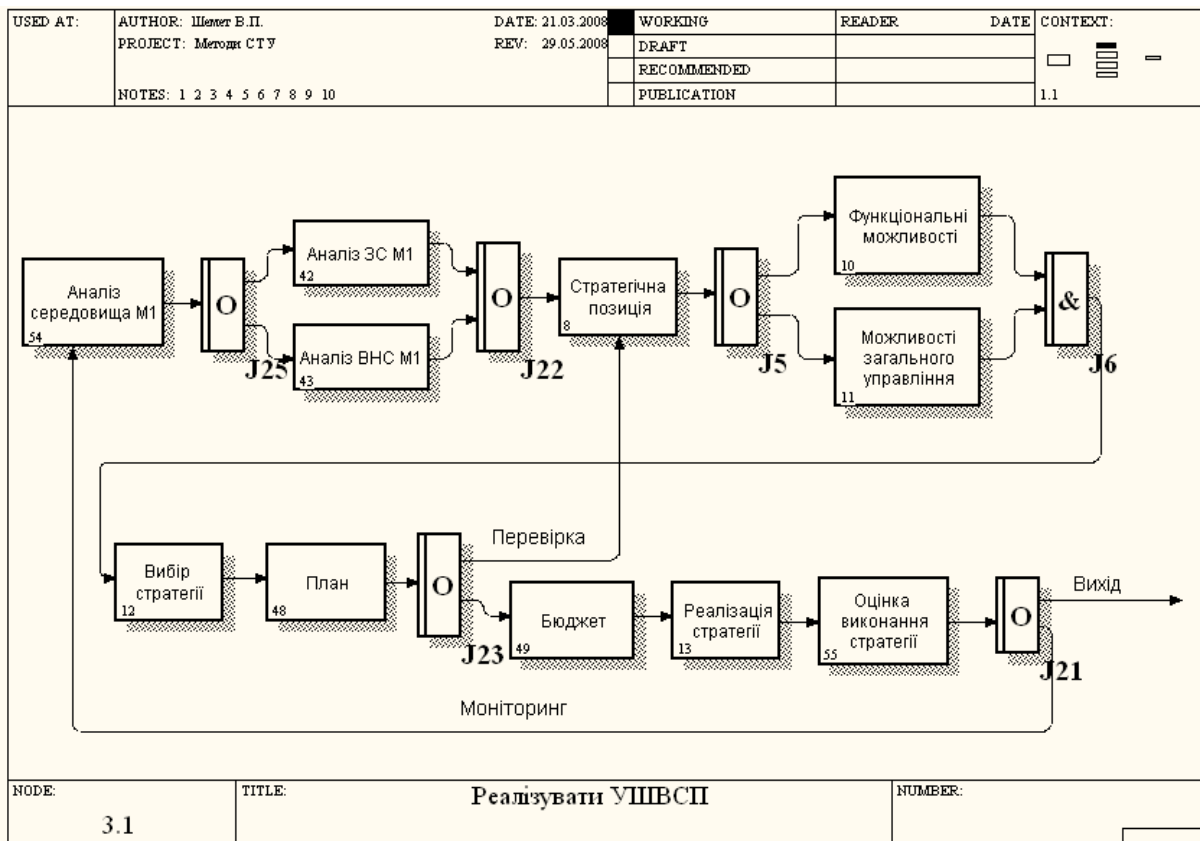


Рис. 1. Модель реалізації методу УШВСП

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Характеристика блоків моделі реалізації методу УШВСП наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика блоків уявлення реалізації методу УШВСП**

Номер блоку	Ім'я блоку	Дія, яка виконується у блоці
54	Аналіз середовища М1	Надходження інформації про середовище та поділ її на інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища
42	Аналіз ЗС М1	Аналіз зовнішнього середовища
43	Аналіз ВНС М1	Аналіз внутрішнього середовища
8	Стратегічна позиція	Формування стратегічної позиції
10	Функціональні можливості	Перевірка функціональних можливостей
11	Можливості загального управління	Перевірка можливостей загального управління
12	Вибір стратегії	Вибір стратегії для виконання
48	План	Внесення вибраної стратегії в план
49	Бюджет	Пошук бюджетних коштів для вибраної стратегії
13	Реалізація стратегії	Реалізація вибраної стратегії
55	Оцінка виконання стратегії	Виконується оцінка вибраної стратегії

**2. Управління шляхом ранжування стратегічних задач**

Можна припустити, що планування своєчасних рішень – це процес, який стосується усіх рівнів ОДВ і продовжується протягом тривалого часу. Цей процес настільки складний, що ОДВ не справляється з несподіванками зовнішнього середовища. Щоб справитися з такими несподіванками, необхідно використати принцип своєчасних рішень, або так зване управління шляхом ранжування стратегічних задач.

До можливих стратегічних задач ОДВ можна, наприклад, віднести:

- ◆ оптимізацію структури ОДВ;
- ◆ підтримку соціально малозахищених верств населення;
- ◆ відстоювання колективних інтересів на основі справедливості й законності;
- ◆ розв'язування складних соціальних проблем.

Управління стратегічними задачами полягає в тому, щоб заповнити пробіл у регулярно здійснюваному стратегічному плануванні, а не в тім, щоб підмінити собою це планування. Завдання цих двох систем - взаємно доповнювати одна одну: стратегічне періодичне планування призначене для того, щоб визначати нові напрямки діяльності ОДВ і забезпечувати погодженість дій різних відділів, а управління стратегічними задачами призначено для випадків відхилень від цих напрямків, що можуть виникнути в результаті появи нових можливостей і впливу сильних (слабких) сторін діяльності ОДВ.

Управління стратегічними задачами відбувається в циклі річного планування, де їх включають у внутрішнє планування ОДВ. У цьому випадку результатами стратегічного планування є:

- комплекс оперативних програм і кошторисів по поточній діяльності ОДВ, спрямований на виконання найближчих задач;
- ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

Вибір відповідного методу залежно від стану зовнішнього середовища наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Вибір систем залежно від стану зовнішнього середовища**

Система	Середовище		
	Дискретне	Мінливе	Обидві характеристики
Стратегічне планування	+		+
Керування стратегічними задачами		+	+

За важливістю стратегічні задачі поділяються на чотири категорії:

- 1) термінові;
- 2) задачі середньої важливості;

**МЕНЕДЖМЕНТ**

- 3) важливі, але не термінові задачі;
- 4) забраковані задачі.

На рисунку 2 наведено модель реалізації методу УШРСЗ.

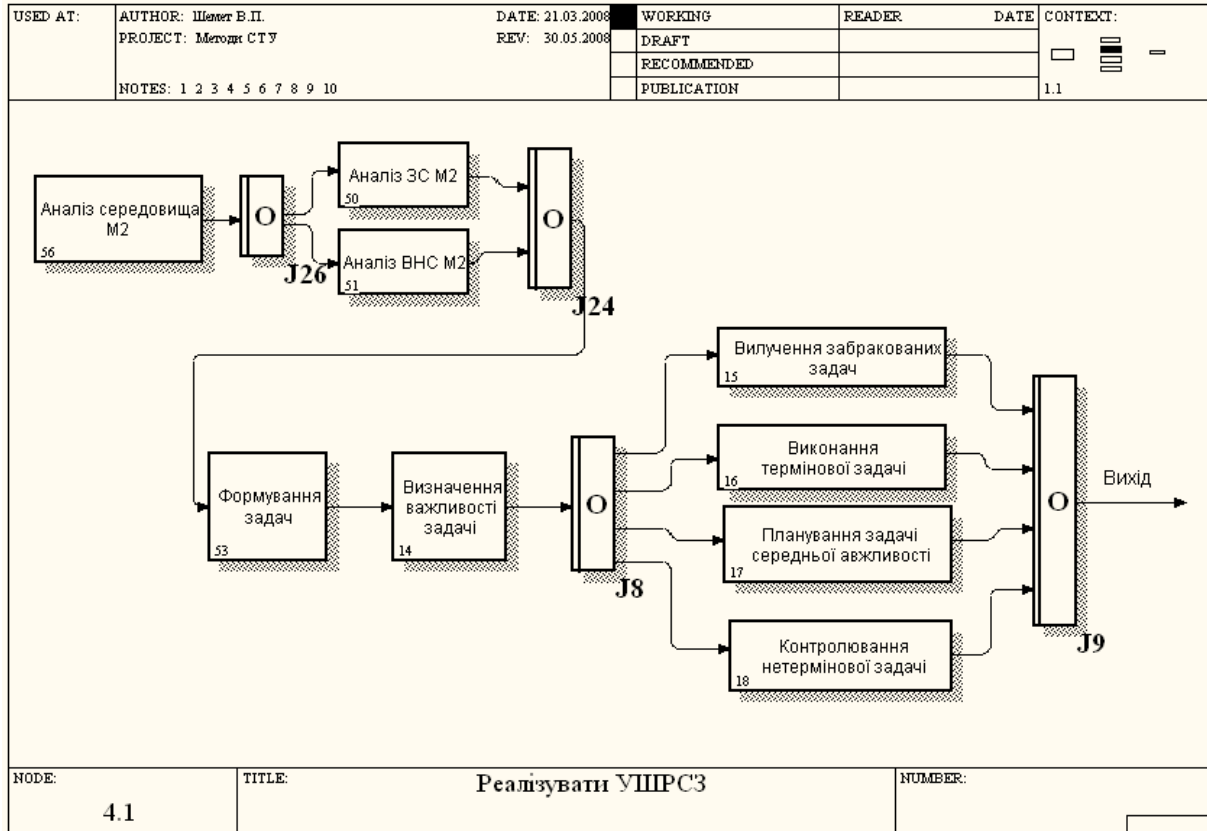


Рис. 2. Модель реалізації методу УШРСЗ

Характеристика блоків моделі реалізації методу УШРСЗ наведена в табл. 3.

Таблиця 3

**Характеристика блоків увлення реалізації методу УШРСЗ**

Номер блоку	Ім'я блоку	Дія, яка виконується у блоці
56	Аналіз середовища М2	Надходження інформації про середовище і поділ її на інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища
50	Аналіз ЗС М2	Аналіз зовнішнього середовища
51	Аналіз ВНС М2	Аналіз внутрішнього середовища
53	Формування задач	Формування задач на основі аналізу середовища
14	Визначення важливості задачі	Поділ задач за важливістю
15	Вилучення забракованих задач	Вилучаються задачі, які викликають фальшиву тривогу і не заслуговують подальшого розгляду
16	Виконання термінової задачі	Вивчення і прийняття рішень по виконанню термінової задачі відділом ДО або спеціальною оперативною групою
17	Планування задачі середньої важливості	Задачі середньої важливості можуть бути вирішені у межах наступного планового циклу
18	Контролювання нетермінової задачі	Проводиться постійний контроль нетермінових задач

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**3. Управління за слабкими сигналами**

Проблеми ДО, які виявляються під час спостереження за зовнішнім середовищем, мають різні рівні забезпечення інформацією:

- ◆ ясні й конкретні проблеми визначаються за сильними сигналами;
- ◆ ранні й неточні ознаки проблеми - за слабкими сигналами.

Завчасне виявлення стратегічної задачі збільшує час можливої реакції на неї. Але із збільшенням кількості можливих несподіваних змін ступінь їхньої передбачуваності знижується. Це означає, що до моменту отримання інформації, достатньої для продуманих заходів у відповідь, залишається обмаль часу для їхньої реалізації, що може нанести ОДВ збитки або привести до втрати вигідних можливостей.

Виникає парадокс: чекаючи отримання достатньої інформації для рішучих заходів у відповідь, ОДВ страждає від несподіваних змін, а отримавши неясну інформацію, ОДВ також не може вжити продуманих заходів з метою розв'язання проблеми, яка виникла.

Розв'язок парадоксу полягає в тому, щоб замість того, щоб чекати повної інформації, ОДВ треба визначити, які послідовні кроки слід зробити для різного розвитку подій, які створюють загрози і можливості. На рисунку 3 наведено модель реалізації методу УСС.

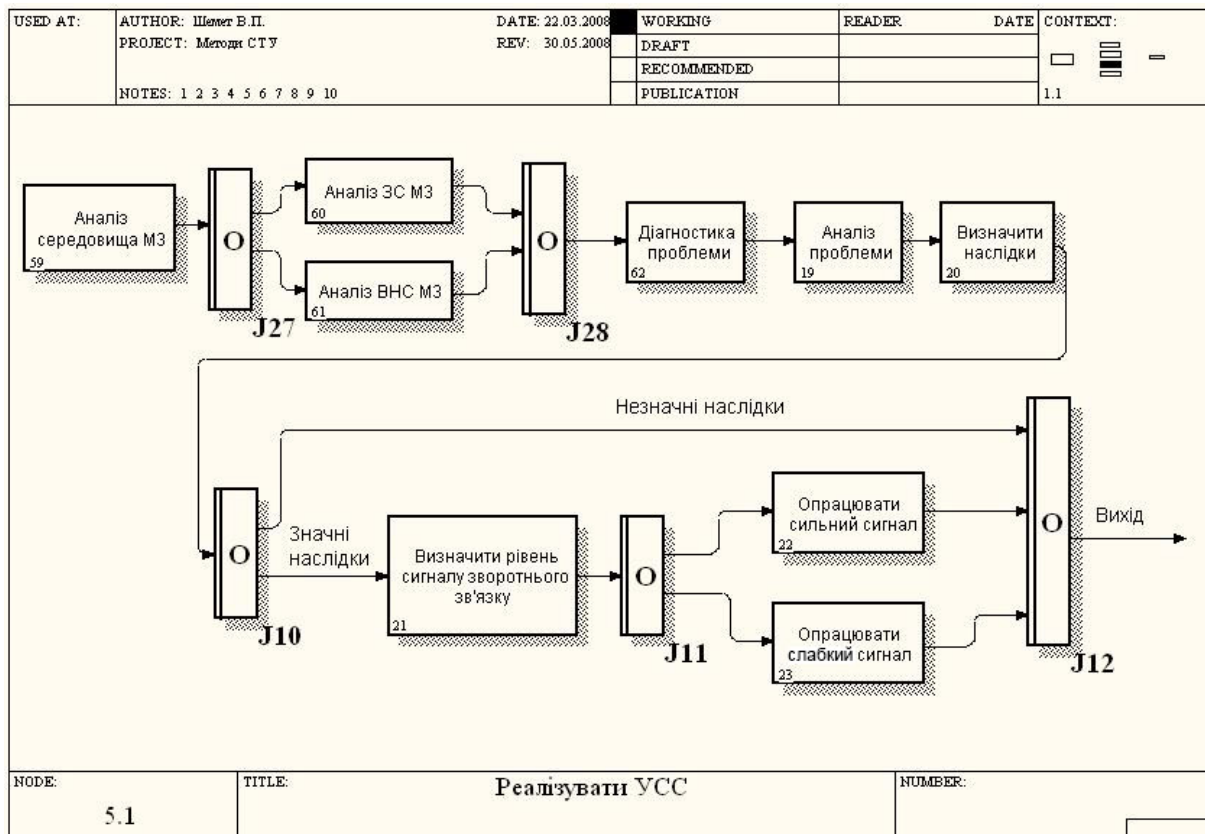


Рис. 3. Модель реалізації методу УСС

При високих значеннях нестабільності, коли ситуація змінюється швидко, ОДВ, чекаючи сильного сигналу, може або запізнитися з рішенням, або буде не в змозі прийняти його в той момент, коли проблема, яка виникла, поставить інтереси ОДВ під удар. Тому при високих рівнях нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали.

Характеристика блоків моделі реалізації методу УСС наведена в табл. 4.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 4

**Характеристика блоків уявлення реалізації методу УСС**

Номер блоку	Ім'я блоку	Дія, яка виконується у блоці
59	Аналіз середовища МЗ	Надходження інформації про середовище та поділ її на інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища
60	Аналіз ЗС МЗ	Аналіз зовнішнього середовища
61	Аналіз ВНС МЗ	Аналіз внутрішнього середовища
62	Діагностика проблеми	Проводиться діагностика проблеми
19	Аналіз проблеми	Виконується аналіз проблеми
20	Визначити наслідки	Визначаються наслідки проблеми
21	Визначити рівень сигналу зворотного зв'язку	Визначається рівень сигналу зворотного зв'язку
22	Опрацювати сильний сигнал	Виконується опрацювання сильного сигналу
23	Опрацювати слабкий сигнал	Виконується опрацювання слабого сигналу

**4. Управління в умовах стратегічних несподіванок**

Стратегічні несподіванки означають, що:

- проблема виникає несподівано і всупереч очікуванням;
- вона ставить нові завдання, які не відповідають минулому досвіду ОДВ;
- невміння вживати контрзаходів призводить до великих фінансових збитків;
- контрзаходів треба вживати терміново, але звичайний, існуючий в ОДВ порядок дій цього не дозволяє.

Найбільші труднощі виникають при поєднанні всіх чотирьох факторів. У цьому випадку попередні стратегії непридатні: задачі нові, інформація, яку треба освоїти й вивчити, іде потоком. ОДВ загрожують інформаційні перевантаження. Несподіваність і вірогідність великих втрат усвідомлюються в ОДВ настільки широко, що виникає загроза загальної паніки. Ініціатива знизу, яка у звичайних умовах прискорює прийняття контрзаходів, в умовах стратегічної несподіванки втрачає дієвість і навіть може стати небезпечною. Керівники підрозділів, залишившись без вказівок до дій, починають "тягнути ковдру на себе" і створюють безлад. І нарешті, турботи про збереження здорового морального клімату і труднощі, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи.

На рисунку 4 наведено модель реалізації методу УУСН, а на рисунку 5 – модель для блоку (26) "Прийняти НЗ" із рис. 4.

При виникненні надзвичайної ситуації (НС) перерозподіляються обов'язки вищого керівництва (ВК) ОДВ для того, щоб:

- ◆ прийняти надзвичайні заходи (НЗ);
- ◆ виконати звичайну роботу;
- ◆ зберегти здоровий клімат в ОДВ.

Характеристика блоків уявлення реалізації методу УУСН наведена в табл. 5.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

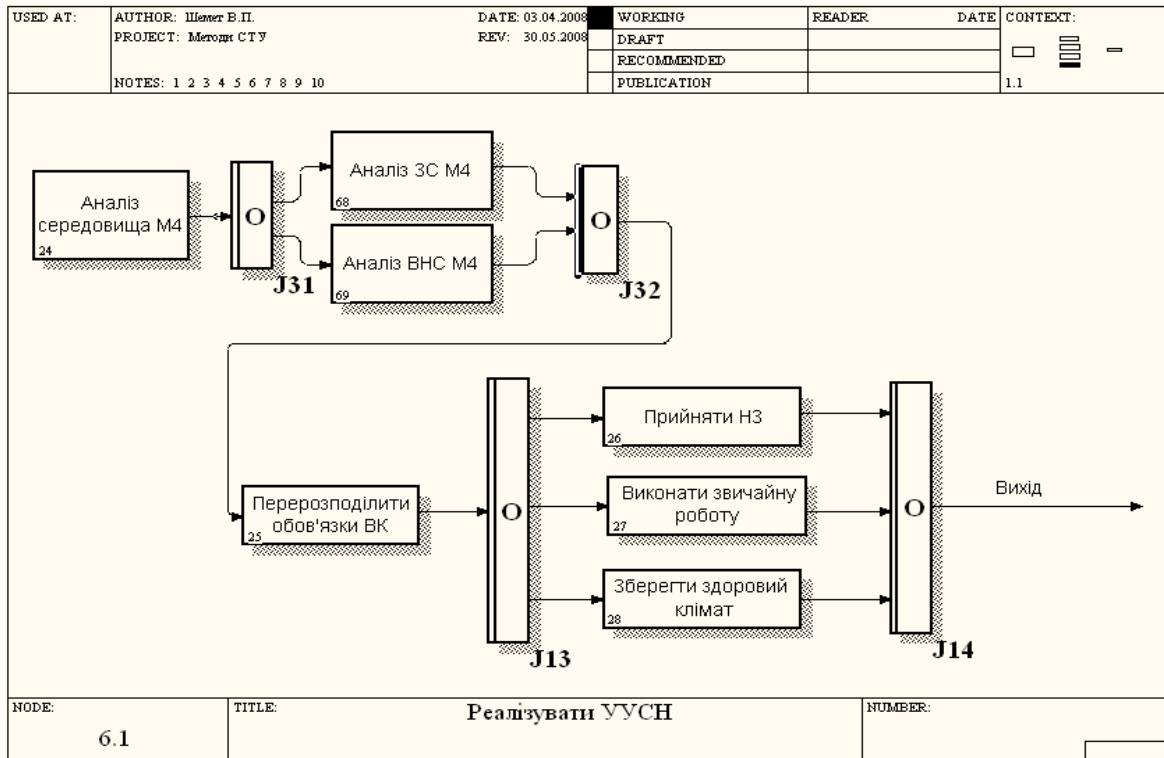


Рис. 4. Модель реалізації методу УУСН

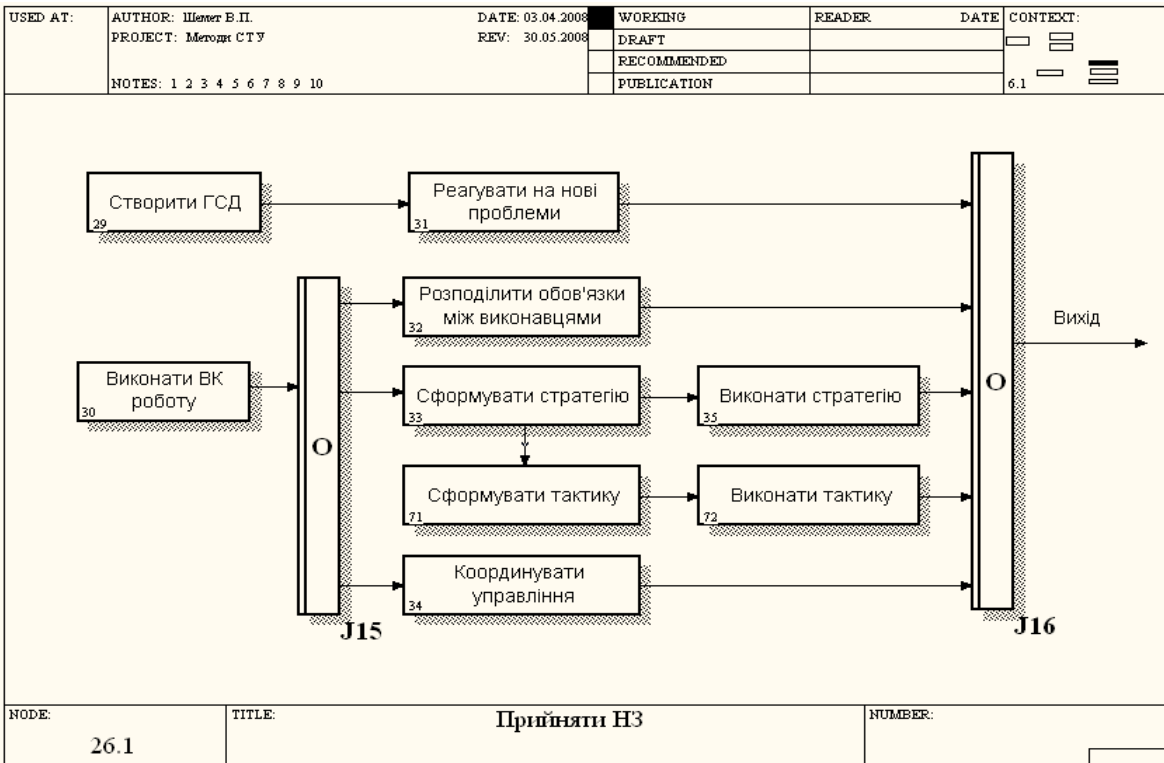


Рис. 5. Модель реалізації блоку "Прийняти НЗ"



**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 5

**Характеристика блоків уявлення реалізації методу УУСН**

Номер блоку	Ім'я блоку	Дія, яка виконується у блоці
24	Аналіз середовища М4	Надходження інформації про середовище та поділ її на інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища
68	Аналіз ЗС М4	Аналіз зовнішнього середовища
69	Аналіз ВНС М4	Аналіз внутрішнього середовища
25	Перерозподілити обов'язки ВК	Виконується перерозподіл обов'язків ВК
26	Прийняти НЗ	Вживаються НЗ
27	Виконати звичайну роботу	Виконується звичайна робота
28	Зберегти здоровий клімат	Вживаються заходи для збереження здорового клімату

Характеристика блоків уявлення для блоку "Прийняти НЗ" наведена в табл. 6.

Таблиця 6

**Характеристика блоків уявлення для блоку "Прийняти НЗ"**

Номер блоку	Ім'я блоку	Дія, яка виконується у блоці
29	Створити ГСД	Створюються групи стратегічної дії
30	Виконати ВК роботу	ВК виконує необхідну роботу
31	Реагувати на нові проблеми	Створені ГСД реагують на нові проблеми
32	Розподілити обов'язки між виконавцями	ВК розподіляє обов'язки між виконавцями
33	Сформувати стратегію	ВК формує стратегію
71	Сформувати тактику	ВК формує тактику
34	Координувати управління	ВК координує управління
72	Виконати стратегію	Виконання сформованої стратегії
35	Виконати тактику	Виконання сформованої тактики

Як видно з рис. 5, для реагування на нові проблеми створюються групи стратегічної дії (ГСД) і ВК ОДВ виконує свою роботу:

- ◆ розподіляє обов'язки між виконавцями;
- ◆ формує і виконує стратегію;
- ◆ формує і виконує тактику;
- ◆ координує управління.

**Алгоритм застосування методів стратегічного управління**

Як вже зазначалося раніше, вибір методу стратегічного управління залежить від:

- ◆ чинників впливу на ОДВ;
- ◆ рівня нестабільності (РН) зовнішнього середовища.

У [13] розглядаються три форми для діагностики середовища:

- аналітична;
- експертна;
- імітаційна.

Для аналітичної діагностики передбачаються безконтактні методи з використанням маркетингової та статистичної інформації. Для експертної діагностики використовується інформація, отримана контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних і соціоекономічних опитувань. Імітаційна діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження шляхом імітаційного моделювання [13,14].

Одна з методик оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища (для транспортних підприємств) розглянута в [15]. У дисертації Коломійця О. В. [16] було проведено аналіз нестабіль-

**МЕНЕДЖМЕНТ**

ності зовнішнього середовища прямого й непрямого впливу регіонів із застосуванням методики Ансоффа І. [1].

В умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища з перелічених вище методів стратегічного управління використовуються три методи (УШРСЗ, УСС, УУСН).

На рисунку 6 наведена загальна модель організації процесу стратегічного управління.

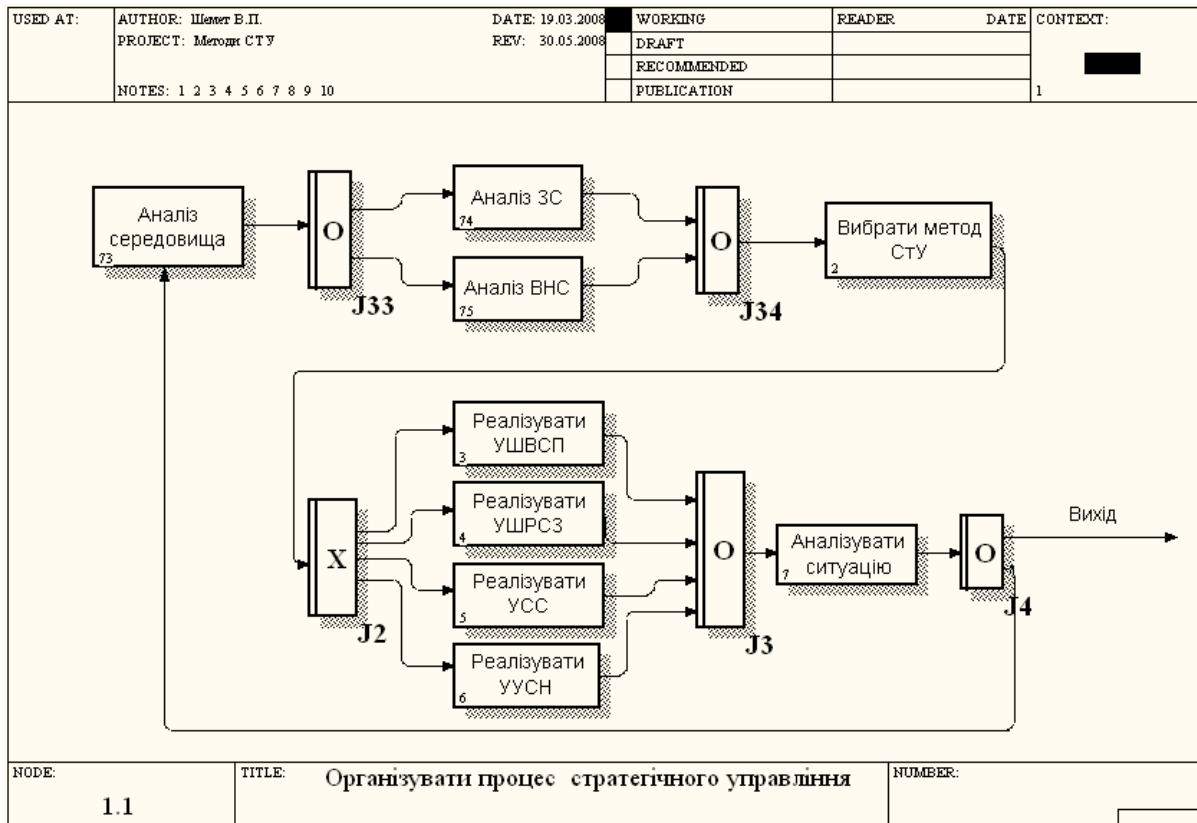


Рис. 6. Загальна модель організації процесу стратегічного управління

Рівень нестабільності визначається за трьома факторами: звичність обстановки, темп змін, передбачуваність майбутнього. Залежність використання методів стратегічного управління від рівня нестабільності наведено в табл. 7.

Таблиця 7

**Залежність вибору методів стратегічного управління від РН**

Рівень нестабільності	Метод стратегічного управління
3,0-3,5	управління за допомогою вибору стратегічних позицій
3,5-4,0	управління за допомогою ранжування стратегічних задач
4,0-4,5	управління за слабкими сигналами
4,5-5,0	управління в умовах стратегічних несподіванок

Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління і більше зусиль необхідно докласти для переходу на такий метод управління. Більш високий рівень нестабільності припускає менший час, що приділяється на реакцію ОДВ. Якщо при рівні нестабільності, який дорівнює 3,0, управління за допомогою вибору стратегічних позицій дає можливість укластися у відведені навколишнім середовищем рамки і пристосуватися до нового середовища до настання впливу, що тягне за собою збитки, то при рівні нестабільності 4,0 вплив настає набагато раніше, ніж

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

ОДВ відреагує на погрозу. Тому в даному випадку використовується більш швидкий спосіб реагування, що несе в собі тільки чітко продумані дії, що дозволять перебудуватися в максимально короткий термін. У випадку, коли рівень нестабільності дуже високий і наближається до 5,0, управління здійснюється на основі чіткої координації дій та миттєвої реакції на події, що відбуваються.

Можна припустити, що при рівні нестабільності зовнішнього середовища в межах 3,5 - 4, ОДВ традиційно ще може чекати більш сильного сигналу, тому що у нього вистачить часу для того, щоб підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє.

**Висновок.** Представлені в роботі моделі дають можливість проаналізувати та встановити умови використання методів стратегічного управління при їх використанні в діяльності ОДВ. Суттєвим фактором, який впливає на вибір того чи іншого методу, є рівень нестабільності зовнішнього середовища. Загалом комплексне використання наведених методів дозволяє на практиці реалізувати ефективне управління ОДВ в динамічних умовах їхньої діяльності.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
4. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2006. – 312 с.
5. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 1999. – 288 с.
6. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
7. Стратегический менеджмент / [Демидова Л. Г., Буренина Г. А., Климов С. М. и др.]; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
8. Державне управління / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельник. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2004. – 342 с.
9. Брайсон Д. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Д. М. Брайсон; пер. з англ. – Л. : Літопис, 2004. – 352 с.
10. Рэйни Х. Д. Анализ и управление в государственных организациях / Х. Д. Рэйни; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 402 с.
11. Малиновський В. Я. Державне управління / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 575 с.
12. Маклаков С. В. BPwin и Erwin: CASE-средства разработки информационных систем / С. В. Маклаков. – М. : ДИАЛОГ-МИФИ, 2001. – 314 с.
13. Казимир В. В. Моделювання інформаційних процесів в системі управління облдержадміністрацій / В. В. Казимир, І. М. Олійченко, О. В. Савостенко, В. П. Шемет // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2001. – №13. – С. 145-150.
14. Казимир В. В. Імітаційна модель системи управління регіонального рівня / В. В. Казимир, В. П. Шемет // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2002. – №15. – С. 149-160.
15. Гавриленко Н. І. Оцінка рівня нестабільності при виборі системи планування на транспортному підприємстві / Н. І. Гавриленко, В. І. Коробко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 1998. – № 5. – С. 115-119.
16. Коломієць О. В. Формування системи стратегічного управління регіоном в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / О. В. Коломієць. – Донецьк, 2004. – 19 с.
- 17.

### References

1. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. New York: Wiley.
2. Vihanskiy, O. S. (2002). *Strategic management*. Moscow: Gardariki.
3. Kindratska, H. I. (2006). *Strategic management*. Kyiv: Znannia.
4. Skibitskiy, O. M. (2006). *Strategic management*. Kyiv: TsUL.
5. Markov, V. D., & Kuznetsov, S. A. (1999). *Strategic Management*. Moscow: Infra-M.
6. Osovskaya, H. V., Fischuk, O. L., & Zhalinska, I. V. (2003). *Strategic management: theory and practice*. Kyiv: Kondor.
7. Petrov, A. N. (Ed.). (2005). *Strategic Management*. St. Petersburg: Piter.
8. Melnyk, A. F., Obolenskiy, O. Yu., Vasina, A. Yu., & Hordiienko, L. Yu. (2004). *Public Administration* (2<sup>nd</sup> ed.). Kyiv: Znannia.
9. Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
10. Rainey, H. G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Malynovskiy, V. Ya. (2003). *Public Administration*. Kyiv: Atika.
12. Maklakov, S. V. (2001). *BPwin and Erwin: CASE-tools for information systems*. Moscow: DIALOG-MIFI.
13. Kazyur, V. V., Oliichenko, I. M., Savostenko, O. V., & Shemet, V. P. (2001). Modeling of information processes in the management system of regional administrations. *Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 13, 145-150.

---

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

---

14. Kazymyr, V. V., & Shemet, V. P. (2002). A simulation model of system governance at the regional level. *Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 15, 149-160.

15. Havrylenko, N. I., & Korobko, V. I. (1998). Assessing the level of instability in the selection system of planning in transport companies. *Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 5, 115-119 .

16. Kolomiets, O. V. (2004). *Formation of the system of strategic management of the region in Ukraine* (Ph. D. dissertation synopsis). Donetsk.

Надійшла 11.12.2013