

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

E. Manokin,
Senior Researcher, Research Institute of State Border Guard Service of Ukraine

THE MODEL OF MANAGERIAL DECISION-MAKING ON THE INFORMATION SECURITY
IN THE MANAGEMENT BODIES OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE

У роботі досліджено особливості прийняття рішень у різних ланках управління. Сформульовано поняття "управлінське рішення у сфері інформаційної безпеки", визначено його головні особливості.

Також у зв'язку з тим, що рішення, які приймає керівник органу управління прикордонного відомства України, не лише визначають ефективність захисту інформаційних ресурсів організації, але й впливають на розвиток загальної системи інформаційної безпеки Державної прикордонної служби України, автор пропонує створити модель та алгоритм прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки, які дозволять: визначати оптимальні шляхи забезпечення необхідного рівня захисту інформаційних ресурсів організації; у зв'язку з появою нових викликів та загроз оперативно корегувати стратегію інформаційної безпеки організації; здійснювати наукове обґрунтування планування та реалізації заходів у сфері інформаційної безпеки.

The peculiarities of decision-making at the different levels of the management are investigated in this paper. It is worded there the concept of management decision in the field of information security, and are determined its main features.

Due to the fact that the decisions made by the head of the governing body of the Border Service of Ukraine not only determine the effectiveness of the protection of information resources of the institution but also affect on the development of the overall information security system of the State Border Guard Service of Ukraine.

The author suggests to make the model and algorithm of managerial decision making in the field of information security that will identify the best ways to ensure the necessary protection of information resources of the institution; quickly correct the strategy of information security of the institution because of new challenges and threats; implement the scientific basis of planning and realization of activities in the field of information security.

Ключові слова: Державні управлінські рішення, управлінські рішення, ефективність, якість, модель, алгоритм.
Key words: Public management decisions, managerial decisions, effectiveness, quality, model, algorithm.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За сучасних умов інформаційна складова набуває дедалі більшої ваги і стає одним із найважливіших елементів забезпечення національної безпеки. Саме тому розвиток України як суверенної, демократичної, правової та економічно стабільної держави можливий тільки за умови забезпечення належного рівня її інформаційної безпеки [1].

У правовому вимірі інформаційна безпека виступає як невід'ємна складова сучасної системи управління, що робить надзвичайно важливим глибокий науково-теоретичний аналіз та вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у цій сфері [2, с. 4].

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Кількість наукових публікацій (як у вітчизняних, так і у зарубіжних джерелах), присвячених проблемам інформаційної безпеки, свідчить про актуальність даної теми. Окремої

уваги заслуговують дослідження таких авторів, як: Б.А. Кормич [2]; С.В. Тарабан [3]; В.Д. Бакуменко [4]; Г.В. Атаманчук [7]; В.Л. Савченко [12]. Проте механізми прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки на відомчому рівні залишаються недостатньо дослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у формулюванні поняття "управлінське рішення" у сфері інформаційної безпеки, а також розробленні моделі та алгоритму прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах управління прикордонного відомства України.

ВИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування будь-якої організації залежить від ефективної реалізації рішень керівника у всіх ланках управ-

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень

№ пп	Класифікаційні ознаки	Управлінські рішення
1	за ієрархією планування	стратегічні, тактичні, оперативні
2	за характером реалізації	планові, кризові, ситуаційні
3	за рангом управління	вищого, середнього або нижчого рівня
4	за періодом реалізації	короткострокові, середньострокові, довгострокові
5	за характером організації розробки рішень	одноособові, колегіальні, колективні
6	за причинами виникнення	ситуаційні; за приписом (розпорядженням) вищих органів; програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів; ініціативні
7	за методами розробки	з використанням графоаналітичних методів (сіткових моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем); математичні, які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів; евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей
8	за способом доведення до реалізації	письмові, усні

ління. При цьому слід враховувати, що рішення в системі державного управління надто різноманітні, багаторівневі і мають різну владну силу. Одні з них приймаються вищими та регіональними органами державної влади і спрямовуються на вирішення найважливіших проблем держави, інші є проміжними або допоміжними і приймаються відповідними суб'єктами управління [3, с. 12].

Як зазначає В. Бакуменко, необхідно розрізняти поняття "державно-управлінські рішення", "управлінські рішення" та "рішення" [4, с. 19]. Так, під державно-управлінськими рішеннями будемо розуміти усі управлінські рішення, що приймають вищі та регіональні органи державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій їх досягнення, основних функцій державної політики, організації державної влади, а також вирішення інших проблем державного значення [5, с. 351].

Під управлінським рішенням слід розуміти обґрунтований висновок про необхідність виконати дії, пов'язані з досягненням цілей, що поставлені перед організацією та її членами, або, навпаки, втриматися від них [6, с. 68].

Управлінське рішення, відповідно до визначення, наданого Г. Атаманчуком, являє собою соціальний акт, в якому в логічній формі (текстуальна модель) викладено впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідно для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [7, с. 296].

На думку В. Я. Малиновського, управлінське рішення — це акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, підготовлений на основі варіантного аналізу і прийнятому у встановленому порядку оцінці, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення поставлених цілей [8, с. 287].

Аналіз поняття "прийняття рішень", як однієї з загальних функцій управління, вимагає детального вивчення, а також уточнення визначення "рішення". У загальному вигляді під рішенням пропонується розуміти вибір однієї з альтернатив у процесі досягнення поставленої мети, а під альтернативою — один варіант дій, що виключає можливість реалізації іншого варіанту [9, с. 47].

Наявність вибору альтернативних варіантів у процесі ухвалення рішення, з одного боку, добре, а з іншого — кон-

куруючі можливості є несистематичними, ймовірнісними. Н. Карданська під рішенням розуміє "певний процес, що складається з низки окремих актів і процедур" [10, с. 29]. Більш конкретизовано це поняття розкриває Р. Фатхутдінов. На його думку, рішення є "результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту" [11, с. 16].

З огляду на різноманітність підходів щодо визначення зазначених дефініцій та необхідності дослідження управлінських рішень визначимо загальні ознаки, які характеризують саме це поняття [3, с. 16]:

- цільова спрямованість;
- визначення плану дій та конкретних виконавців;
- відповідність чинним нормативно-правовим актам;
- виокремлення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на виконання рішення;
- визначення місця і ролі конкретного рішення в низці раніше прийнятих і запланованих для прийняття документів;
- своєчасність рішення та його адаптивність.

Також, з метою всебічного аналізу управлінських рішень, визначимо їх класифікаційні ознаки, які можуть стати основою для опрацювання рекомендацій щодо удосконалення управлінських механізмів у сфері інформаційної безпеки.

У науковій літературі досить докладно розглядаються різні підходи до класифікації управлінських рішень [3, с. 17; 12, с. 8] та ін., узагальнення яких дозволяє виокремити основні їх класифікаційні ознаки (табл. 1).

Оскільки наведені поняття управлінських рішень є досить загальними і не передають специфіки прийняття рішень у сфері інформаційної безпеки, автор пропонує під даною дефініцією розуміти визначення оптимальних форм, методів, засобів та термінів, необхідних для досягнення потрібного рівня інформаційної безпеки організації на основі експертної оцінки ступеня ризику деструктивного впливу кожної альтернативи.

При чому управлінське рішення має відповідати певним вимогам:

- наукової обґрунтованості, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, які відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема, в науковій сфері;

— кількісної та якісної визначеності, яка передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками;

— правомірності рішення, що означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації;

— оптимальності рішення, що передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу;

— своєчасності прийняття рішення, що характеризується правильним вибором моменту його прийняття;

— комплексності управлінського рішення, яке полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення;

— гнучкості, яка передбачає можливість коригування управлінського рішення у разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації [13, с. 10].

Останнім часом надзвичайної актуальності набули роботи, які досліджують ефективність та якість управлінських рішень. Слід зазначити, що нині не має однозначного визначення поняття "ефективність управлінського рішення", оскільки, на думку Л. А. Бірмана, чітке виділення ефективності саме управлінських рішень у загальних результатах діяльності організації тієї частини, яка є безпосереднім результатом, видається досить складним [14, с. 178].

Разом з тим більшість науковців вважає, що рішення є ефективним, якщо найкращий результат досягнуто в заданий термін або з найменшими витратами [15, с. 253]

На думку Й. Кхола, ефективність управлінських рішень і дій "... залежить переважно від характеру проблем, що вирішуються; від управлінських ситуацій; від умов, особливо організаційного характеру, в яких приймаються рішення та відбуваються управлінські дії, й у меншій мірі — від характеристик особистості та становища управлінського працівника" [16, с. 100].

Під якість управлінських рішень слід розуміти ступінь їх відповідності характеру задач функціонування, які дозволяють системі управління проектами постійно розвиватися, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин.

Досліджуючи ефективність прийняття управлінських рішень, як один з основних факторів удосконалення системи управління слід зазначити характерні ознаки, від яких залежить якість даного процесу, а саме [17, с. 277]:

— чіткість та повнота постановки завдання;

— обсяг і цінність інформації, на основі якої приймається рішення;

— врахування реально можливих умов та інструментів виконання рішень;

— методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень;

— стан управлінської системи (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад);

— наявність механізмів поточного контролю;

— закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;

— суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення;

— час розробки управлінських рішень;

— наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень.

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від множини суб'єктивних факторів — логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначено-

го рівня культури управління, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо.

При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи [18, с. 54].

Оскільки ефективність і якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття цього рішення [13, с. 16]. Автор для формалізації даного процесу пропонує створити певну модель, яка має стати основою алгоритму дій керівника під час формування управлінських рішень у сфері забезпечення інформаційної безпеки організації. Також дана модель має стати підґрунтям аналізу та прогнозування організаційних, технічних та нормативно-правових колізій, які можуть виникнути під час практичної реалізації заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки організації.

Пропонуємо модель прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки організації створити на основі концептуальної моделі механізму прийняття рішень у сфері державного управління національної безпекою [19, с. 218—223], враховуючи основні засади міжнародного стандарту ISO/IEC 27001:2005 "Інформаційні технології. Методи захисту. Системи менеджменту захисту інформації. Вимоги." (Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements) [20].

Модель процесу прийняття рішень у сфері інформаційної безпеки є формалізованою схемою опрацювання інформації, яка описує послідовність дій кожного етапу моделі, що об'єднані в єдину систему.

Оскільки процес може бути ітераційним і триває доти, доки не буде знайдено рішення, яке задовольняє вимоги згідно з обраним критерієм, то операції, які виконуються на кожному етапі, можуть бути повторені за необхідністю.

Виходячи з зазначеного, модель прийняття управлінського рішення щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах Державної прикордонної служби України можна представити у вигляді наведеного на рисунку 1, де основними елементами моделі є: блок даних, блок ситуації, блок мети, блок вибору [19, с. 218—223].

Виходячи з призначення блоків, можна визначити їх основні функції та відповідні завдання, які мають виконуватись.

Блок даних

— визначає межі управлінського впливу, об'єкти інформаційної безпеки (далі — ОІБ), до яких мають застосовуватись методи та заходи технічного захисту інформації;

— здійснює класифікацію ОІБ за певними ознаками.

При чому під об'єктами інформаційної безпеки будемо розуміти:

— відомості (незалежно від виду їхнього представлення), які віднесені до інформації з обмеженим доступом або інших видів інформації, що підлягають захисту, обробка яких здійснюється в інформаційно-телекомунікаційних системах Державної прикордонної служби України і які можуть знаходитись на паперових, магнітних, оптичних та інших носіях;

— бази даних, програмне забезпечення, інші інформаційні ресурси;

— обладнання інформаційно-телекомунікаційних систем Державної прикордонної служби України та інші матеріальні ресурси, включаючи технічні засоби та системи, які не задіяні в обробці інформації з обмеженим доступом, але знаходяться у контрольованій зоні; носії інформації, процеси і технології її обробки; технічні області, в яких необхідно захищати інформаційне та програмне забезпечення: робоча станція, комунікаційні канали (фізична мережа) та комутаційне обладнання, сервери, засоби друку, накопичувачі інформації;

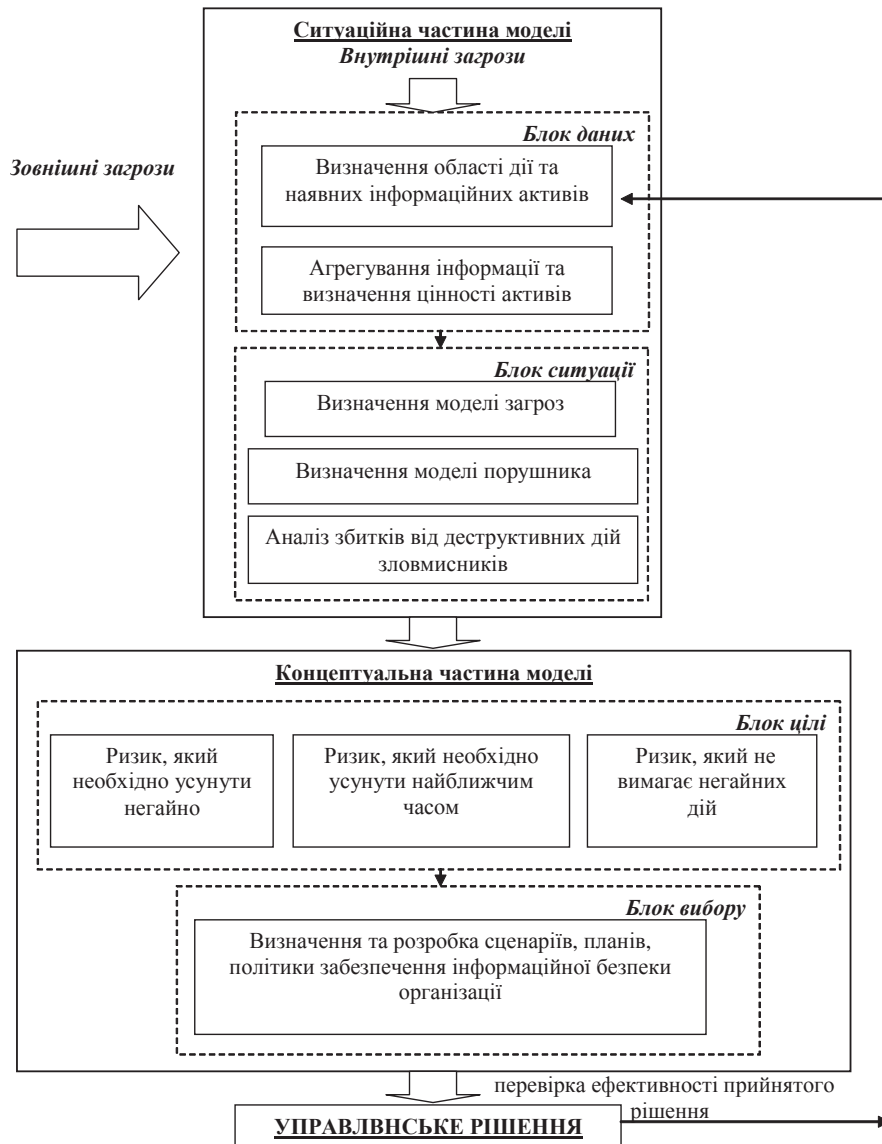


Рис. 1. Модель прийняття управлінського рішення щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах Державної прикордонної служби України

— засоби та системи фізичної охорони матеріальних та інформаційних ресурсів, організаційні заходи захисту;
 — користувачі (персонал) інформаційно-телекомунікаційних систем, власники інформації та інформаційно-телекомунікаційних систем [20].

Блок ситуації

Враховуючи той факт, що кожна організація має свою специфіку діяльності, організації системи, різні технології обробки інформації, свою кадрову політику, стандартних управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки замало. Тому формування підґрунтя щодо прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки при різних ситуаційних обставинах має базуватись на дослідженні можливих загроз та наявних уразливостей системи захисту інформації, аналізі ймовірних сценаріїв дії зловмисників, а також економічного аналізу збитків від деструктивних дій порушників.

Особливістю блоку даних і блоку ситуації є те, що в сукупності вони об'єднують дані, які пов'язані із зовнішніми та внутрішніми загрозами в певний момент часу. Тому сукупність перших двох блоків можна назвати ситуаційною частиною моделі. Кінцевим результатом її функціонування є інформація, яка визначає доцільність її подальшого просу-

вання (як вхідної інформації) та використання для наступних блоків. Блок ситуації вказує напрямком просування вказаної інформації для подолання недостатності й невизначеності об'єктивних даних про об'єкт управління.

Призначенням блоку мети є адекватна реакція на зовнішні та внутрішні процеси які здійснюють вплив на рівень безпеки об'єктів інформаційного захисту організації та визначають рівень необхідних процедур щодо забезпечення інформаційної безпеки.

Блок вибору характеризує процедури вибору оптимального рішення з сукупності альтернативних варіантів.

Останні два блоки пов'язані із внутрішнім функціонуванням системи управління інформаційною безпекою організації та утворюють концептуальну частину моделі.

Задачею посадової особи у формуванні рішення у сфері управління інформаційною безпекою є вибір з певної сукупності альтернатив того рішення, яке за оптимальними показниками є найбільш ефективним.

З метою підвищення ефективності управлінського впливу на безпеку інформаційних ресурсів підрозділів Державної прикордонної служби України на основі розробленої моделі прийняття управлінського рішення пропонуємо створити алгоритм дій керівника організації у сфері інформа-



Рис. 2. Алгоритм дій прийняття управлінського рішення щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах управління Державної прикордонної служби України

ційної безпеки та представити у вигляді зазначеного на рисунку 2.

ВИСНОВОК

На основі аналізу наукової літератури у роботі надано визначення поняттю "управлінське рішення у сфері інформаційної безпеки", головними особливостями якого є наступні положення:

— управлінське рішення у сфері інформаційної безпеки формується тільки за умови наявності достатньої інформації з усіх етапів моделі прийняття управлінського рішення щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах Державної прикордонної служби України;

— рішення при реалізації функції управління щодо застосування певних методів та засобів технічного захисту інформації для досягнення необхідного рівня інформаційної безпеки обирається з кінцевого варіанту наявних альтернатив.

Результатом дослідження будемо вважати створення моделі прийняття управлінського рішення щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах управління прикордонного відомства України, яка сформована з врахуванням концептуальної моделі механізму прийняття рішень у сфері

державного управління національною безпекою та основних засад міжнародного стандарту ISO/IEC 27001:2005 "Інформаційні технології. Методи захисту. Системи менеджменту захисту інформації. Вимоги." (Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements).

Також у роботі був розроблений алгоритм дій керівника організації, який відповідно до наявних загроз, уразливостей та оцінки ризиків інформаційної системи дозволяє формувати оптимальне управлінське рішення у сфері інформаційної безпеки в органах управління прикордонного відомства України.

Література:

1. Доктрина інформаційної безпеки України [Електронний ресурс]. — Указ Президента України від 8 липня 2009 р. № 514/2009. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/9570.html>
2. Кормич Б.А. Організаційно-правові основи політики інформаційної безпеки України. автореф. дис. ... док. юрид. наук.: спец. 12.00.07 "Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право" / Б.А. Кормич. — Х., 2004. — 4 с.

3. Тарабан С.В. Формування системи прийняття управлінських рішень місцевими органами державної виконавчої влади: дис. ... к-та наук з держ. упр.: 25.00.01 / С.В. Тарабан. — К., 2005. — 191 с.

4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики: [моногр.] / В.Д. Бакуменко. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 328 с.

5. Бакуменко В.Д. Аналітичне забезпечення формування державно-управлінських рішень / В.Д. Бакуменко // Вісник УАДУ. — 2000. — № 4. — С. 351—360.

6. Колпаков В. Как мы принимаем решения. Статья вторая / В. Колпаков, О. Анисимов // Персонал. — 2002. — № 7. — С. 56—61.

7. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук. — М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. — 302 с.

8. Малиновський В.Я. Державне управління / В.Я. Малиновський. — К.: Атіка, 2009. — 608 с.

9. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон: [пер. с англ. вид.]. — К.: АтрЕК, 2006. — 392 с.

10. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.Л. Карданская. — М.: Рус. деловая лит-ра, 2006. — 288 с.

11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006. — 272 с.

12. Савченко В.Л. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: навч.-методичний посіб. / В.Л. Савченко. — Д.: Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2010. — 25 с.

13. Прийняття управлінських рішень / [Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 216 с.

14. Бирман Л.А. Управленческие решения: учеб. пособие / Л.А. Бирман. — М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2008. — 208 с.

15. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. — М.: Экономика, 1995. — 337 с.

16. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Й. Кхол. — М.: Прогресс, 1975. — 165 с.

17. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: навч. посібник / В.Д. Бакуменко. — К.: ВПЦ АМУ, 2012. — 344 с.

18. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. — 2012. — № 9. — С. 50—58.

19. Ситник Г.П. Національна безпека України: теорія і практика: навчальний посібник / Г.П. Ситник, В.М. Олуйко, М.П. Вавринчук. — К.: Кондор, 2007. — 614 с.

20. Информационные технологии. Методы защиты. Системы менеджмента защиты информации. Требования [Электронный ресурс]. — Международный стандарт ИСО/МЭК 27001. — Режим доступа: http://etr-spektr.com.ua/standarts_download/ISO-IEC_27001-2005.pdf

References:

1. Decree of the President of Ukraine, (2009), " On the Doctrine of information security of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514/2009>, (Accessed 14 May 2014).

2. Kormych, B. A. (2004), "The organizational and legal principles of the Information Security Policy of Ukraine", D.Sc. Thesis, Theory of management; administrative law and the procedure; financial law; information law, National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine.

3. Taraban, S. V. (2005), "Formation of managerial decisions-making system by local executive authorities", Abstract of Ph.D. dissertation, Theory and history of Public administration, Kharkiv Regional Institute of Public Administration, Kharkiv, Ukraine.

4. Bakumenko, V. D. (2000), Formuvannia derzhavno-upravlins'kykh rishen': problemy teorii metodolohii, praktyky [Formation of managerial decisions: problems of the theory of methodology and the practice], UADU, Kyiv, Ukraine.

5. Bakumenko, V. D. (2000), "Analytical support of the formation of the State managerial decisions", Visnyk UADU, vol. 4, pp. 351—360.

6. Kolpakov, V. (2002), "How we take decisions/ Article 2", Personal, vol. 7, pp. 56—61.

7. Atamanchuk, H. V. (2000), Hosudarstvennoe upravlenye, orhanyzatsyonno-funktsyonal'nye voprosy [State Management, organizational and functional issues], Ekonomyka, Moscow, Russia.

8. Malynovs'kyj, V. Ya. (2009), Derzhavne upravlinnia [State Management], Atika, Kyiv, Ukraine.

9. Sajmon, H. (2006), Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryjniattia rishen' v orhanizatsiiakh, scho vykonuiut' administratyvni funktsii [Administrative Behavior: A Study of the decision making process in organizations that perform administrative functions], AtrEK, Kyiv, Ukraine.

10. Kardanskaia, N. L. (2006), Osnovy pryniatya upravlencheskykh reshenyj [Fundamentals of managerial decision-making], Rus. delovaialyt-ra, Moscow, Russia.

11. Fatkhutdynov, R. A. (2006), Razrabotka upravlencheskoho reshenyia [Development of an administrative decision], Byznes-shkola "Yntel-Syntez", Moscow, Russia.

12. Savchenko, V. L. (2010), Tekhnolohiia pidhotovky ta pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Technology of training and managerial decision-making], Donets'kyj oblasnyj tsentr perepidhotovky ta pidvyschennia kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady, orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, derzhavnykh pidpriemstv, ustanov i orhanizatsij, Donetsk, Ukraine.

13. Petrunia, Yu. Ye. Hovorukha, V. B. Litovchenko, B. V. (2011), Pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Managerial decision-making], 2nd ed, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

14. Byrman, L. A. (2008), Upravlencheskye reshenyia [Managerial decisions], Yzd-vo "Delo" ANKh, Moscow, Russia.

15. Sajmon, H. Smytburh, D. Tompson, V. (1995), Menedzhment v orhanyzatsyiakh [Management in organizations], Ekonomyka, Moscow, Russia.

16. Kkhol, J. (1975), Effektyvnost' upravlencheskykh reshenyj [The effectiveness of managerial decisions], Prohress, Moscow, Russia.

Kkhol, J. (1975), Effektyvnost' upravlencheskykh reshenyj [The effectiveness of managerial decisions], Prohress, Moscow, Russia.

17. Bakumenko, V. D. (2012), Derzhavno-upravlins'ki rishennia [Public managerial decisions], VPTs AMU, Kyiv, Ukraine.

18. Tsiutsiura, S. V. Kryvoruchko, O. V. Tsiutsiura, M.I. (2012), "Theoretical basis and essence of managerial decisions. The models of managerial decision-making", Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, vol. 9, pp. 50—58.

19. Sytnyk, H. P. Olujko, V. M. Vavrynychuk, M. P. (2007), Natsional'na bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka [National Security of Ukraine: Theory and Practice], Kondor, Kyiv, Ukraine.

20. "Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements ISO-IEC 27001-2005", available at: <http://www.specon.ru/files/ISO27001.pdf> (Accessed 2 December 2014).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2014 р.