

Мироненко Т.В.

Оцінка політичних альтернатив у процесі прийняття політичних рішень в умовах трансформаційної демократії

У статті розглядається вплив трансформаційної демократії на компоненти сучасних концепцій політичних рішень. Визначаються концептуальні основи прийняття політичних рішень у ситуаціях невизначеності. Надається увага параметрам політичного плюралізму як середовища прийняття рішень в умовах політичних трансформацій. Встановлюються етапи та процедури добору політичних альтернатив. Надано увагу співвідношенню основних потреб політичних суб'єктів і суспільства.

Ключові слова: політичні рішення, політичні альтернативи, політичний вибір, політичний актор, політичний суб'єкт, політична роль.

В статье рассматривается влияние трансформационной демократии на компоненты современных концепций политических решений. Определяются концептуальные основы принятия политических решений в ситуациях неопределенности. Уделяется внимание параметрам политического плюрализма как среде при-

нятия решений в условиях политических трансформаций. Устанавливаются этапы и процедуры отбора политических альтернатив. Обосновывается баланс потребностей политических субъектов и общества.

Ключевые слова: политические решения, политические альтернативы, политический выбор, политический актер, политический субъект, политическая роль.

The article examined the impact of transformational components of democracy in modern conceptions of political decisions. Identified conceptual bases of political decision-making in situations of uncertainty. Attention paid to the political pluralism parameters as decision making environment under political transformations. Established milestones and selection procedures of political alternatives. Grounded balance of the needs of political actors and society in policy-making processes at macro-level.

Key words: political decisions, political alternative political choice, political actors, political entity, political role.

УДК 323.221.28

Мироненко Т.В.,
аспірант кафедри політології
Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара

Постановка проблеми в загальному вигляді. Теорія прийняття політичних рішень у сучасній політичній науці набуває динамічних темпів розвитку. Мінливість політичної ситуації, інституційні новації, застосування інформаційних та комунікаційних технологій, перетворення способів політичної участі кидають виклик політичній експертній спільноті. Спроби стандартизувати ухвалення політичних рішень на основі кібернетичних та інформаційних моделей до цього часу не набули виразного результативного характеру. За таких умов логіка політичного управління будується на доборі оптимальних з точки зору політичного суб'єкта варіантів розвитку подій та уникнення ситуацій, які будуть спричиняти погіршення політичного становища. Поняття «політичної альтернативи» у світовій політичній науці потребує подальшого уточнення, оскільки воно має ідеологічні, світоглядні, ціннісні змістовні елементи. Вони лише посилюють значення суб'єктивізму у процесах ухвалення політичних рішень. Трансформаційна демократія на сучасному етапі є реальним станом більшості перехідних країн. Її зміст полягає у необмежених можливостях висловлювання точок зору та спроб реалізувати політичні проекти й вимоги. Крім того, трансформаційна демократія – це нестійке політичне середовище, в якому політичний процес розвивається на основі результування векторів впливу всіх наявних політичних акторів. Процес ухвалення політичних рішень за таких умов передбачає оцінку не лише власних перспектив учасника політики, але й траєкторії

дій інших суб'єктів та вимоги системи. Саме тому обрання правильної політичної альтернативи цікавить як академічну спільноту, так і експертів й консультантів. Найбільш істотним питанням в цьому контексті є можливість зведення процесу прийняття рішень до певних стандартних процедур із визначеним результатом. На цьому будуються сучасні політичні технології управління.

Значення політичних альтернатив на макрополітичному рівні виходить за межі суто прагматичних міркувань політичного успіху та стану суспільства в цілому. Його параметри вимагають більш суворого підходу до оцінки альтернатив політичних рішень на загальнодержавному рівні. Трансформаційна демократія надає як низку можливостей необмеженої свободи прийняття рішень, так і необхідність врахування ризиків неврайованості ситуації, пов'язаних із непередбачуваністю поведінки учасників політичної гри.

Аналіз досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених процеси прийняття політичних рішень у транзитивних умовах вивчав В. Ціватий [8], який розглядав динаміку ухвалення рішень у зовнішньополітичному контексті. Г. Лавриненко [3] надає увагу пошуку альтернативних варіантів розвитку держав під час кризи політичної модернізації. За межами України проблеми ухвалення політичних рішень на місцевому рівні вивчала С. Буссу [9], В. Дарр і Г. Джонс досліджували клімат політичного прийняття рішень [10], Й. Нілсон розглядав раціональність та прийнятність у політичному дисижнмейкінгу [11], Б. Ві вивчала теорію перспективи

й прийняття рішень [12]. Водночас проблеми політичних альтернатив потребують окремого дослідження в умовах трансформаційної демократії.

Метою статті є встановлення специфіки оцінки альтернатив в умовах плюралістичної демократії.

Основний зміст статті. Підходи до оцінювання альтернатив в політико-управлінській діяльності враховують не лише перспективний, але й ретроспективний контекст. Політичний досвід минулого є матеріалом для апробації підходів та реалізації певних рішень. Аналіз ретроспективних елементів політичної діяльності є процедурою інвентаризації відомих варіантів політичної реальності, в яких можна побачити причинно-наслідкові зв'язки. Умови трансформаційної демократії на макрорівні спричиняють ситуацію, коли політичні події минулого виступають не лише умовою для поточних дій, але й можливостями для реалізації цілей і завдань, які поширюються на майбутнє. Поряд із цим, сучасні науковці виступають за повноту досягнення альтернативних сценаріїв не відкидаючи подій, які не відбулися у реальності. Як зазначають В. Солдатенко та О. Любовець, «ігнорування альтернативних ситуацій істотно збіднює уявлення про історичну реальність, не дає повно відтворити, «реставрувати» ту чи іншу її картину» [6, с. 54].

Трансформаційна демократія являє собою ситуацію, в якій політичні суб'єкти діють за межами встановлених формальних правил. У зв'язку з цим, аналіз політичних альтернатив має включати не лише нормативний, але й функціональний аспект реальної політики. Залежно від цілей і ресурсних можливостей політичних суб'єктів у перехідний період виникає можливість перегляду минулого досвіду. Нова інтерпретація відомих подій та сценаріїв визначає можливість нового бачення подальших управлінських дій. Отже, важливим чинником оцінки альтернатив в умовах прийняття рішень трансформаційної демократії є світоглядні інновації та пристосування до зміни ситуації. Отже, ретроспективний аналіз є передумовою як поточних дій, так і перспективних кроків у майбутньому. Як вважають В. Солдатенко та О. Любовець, «особливо це виявляється в перехідні, переломні періоди, коли вибір між перспективними варіантами подальшого шляху спонукає до перегляду попередніх епох, коли закладалися підвалини сучасної моделі» [6, с.55].

Реінтерпретація політичних сценаріїв минулого у визначенні політичних альтернатив у межах політичних трансформацій передбачає двоїстість світоглядно-ціннісних засад політичних суб'єктів. Не зважаючи на широке поширення експертних та політико-технологічних підходів до прийняття рішень, належність до певної ціннісної парадигми змушує політичних акторів висловлювати свою позицію стосовно тих чи інших доктрин та ідейних

систем. Якщо розглядати стратегічний рівень політичних перетворень, то особливо наочно це видно в контексті нормативно-ціннісних засад захисту прав людини, які мають як універсалістський, так і національний контекст. Нормативно-ціннісна ідентифікація визначає позицію політичного суб'єкта у масштабних конфліктах й протиріччях, які становлять порядок денний розвитку конкретного суспільства. Трансформаційні реалії додають до цих обставин формальне визнання універсальних політичних цінностей та їх фактичне ігнорування. Міркування щодо політичного успіху й доцільності рідко кореспондується із публічно декларованими цілями. Тому кожен учасник політики має усвідомлювати як власні внутрішньоорганізаційні цілі й пріоритети, так і позицію відносно масштабних демократичних реформ. Водночас ціннісний консенсус є основою тривалого й безпечного функціонування політичного простору для всіх суб'єктів. За таких умов альтернативами є короткострокові вигоди та стратегічна стабільність. Згідно з Л. Новак-Каляєвою, «політичні рухи та режими першої половини ХХ ст., консолідовані на базі антиліберальних концепцій, принципово заперечували необхідність і бажаність політичної свободи, не визнавали за своїми громадянами жодних суверенних прав, або, демонстративно проголошуючи ці права, зводили їх реалізацію до урочистих звітів та декларацій, підкреслено вважаючи їх другорядними щодо інтересів держави, партії, класу, раси, нації» [5, с. 56].

Ціннісний егоїзм виступає обмежуючим чинником для визначення повноти кола альтернатив. Зворотним боком світоглядних та ціннісних аспектів вибору політичних альтернатив в умовах трансформаційної демократії є вузький погляд на реалізацію цілей і завдань окремих політичних акторів. У цьому контексті досить корисним є звернення до економічної політики. У цій сфері набір управлінських інструментів визначає конкретні дії та наслідки протягом певного періоду часу. На відміну від політичних альтернатив, альтернативи економічної політики дозволяють більш чітко побачити зв'язок між дією та результатом. Однак трансформаційні держави, в тому числі й Україна, багаторазово засвідчували можливість помилки, незважаючи на наявність інформації про наслідки застосування певних інструментів. На думку Т. Запаранюк, «вирішення проблеми правильного вибору режиму таргетування серед кількох альтернативних варіантів є необхідною умовою пошуку найефективніших, адаптованих до вітчизняних реалій підходів до державного регулювання економічного розвитку» [2, с. 72].

Ситуативне застосування певних технологій управління може здійснюватися за умови певного уявлення про його значення і засади. Однак приклади з економічної політики засвідчують, що

усталені та затверджені практикою підходи можуть не відповідати особливостям конкретної ситуації. Специфікою умов трансформаційної демократії є те, що правляча група на початку реформ нерідко має відносно високий рівень легітимності. Проте її подальші кроки швидко знижують рівень суспільної довіри внаслідок некомпетентних дій. Приклад «шокової терапії» у Польщі наприкінці 1980-х – початку 1990-х засвідчив високу здатність керівництва Польщі до прогнозування ситуації. Однак наслідування таких дій іншими державами, (зокрема Румунією, Болгарією, окремими пострадянськими державами) не призвело до означеного результату. Як вважає Т. Запаранюк, «уява про позитивний вплив інфляції на економічну активність і можливості інфляційного стимулювання економіки не витримало перевірку часом і досвідом у більшості розвинутих країн, а більшість економістів відмовились від уявлень про зворотній зв'язок між інфляцією та безробіттям» [2, с. 75].

Детермінація процесу вибору політичних альтернатив макрополітичними чинниками пов'язана не лише з особливостями національних політич, але також відповідає основним режимним характеристикам життєдіяльності суспільства. Періоди політичних екстремумів (пришвидшення політичного процесу та надзвичайних та критичних станів тощо), поява нових альтернатив та необхідність їх ідентифікації набувають вирішального значення. В умовах політичних криз прийняття рішень здійснюється високими темпами, що вимагає від політичних суб'єктів швидкої реакції та оцінки подій. Зміст політичних рішень в умовах політичних криз має кореспондуватися з більш широкими і всеохоплюючими політичними процесами, які визначають рух політичної системи на більш тривалий період часу. У зв'язку з цим, набуває значення оцінка альтернатив, не лише з точки зору позицій і потреб суб'єкта прийняття рішень, але й загальних тенденцій еволюції системи в цілому. Ситуація може скластися так, що кон'юнктурні політичні рішення з боку певних суб'єктів можуть суперечити загальним магістральним напрямкам еволюції системи (особливо якщо вона перебуває у фазі модернізації).

Оскільки на різних етапах політичної модернізації може виникати несумісність цих складових, процес політичної модернізації залишається багатозначним і незавершеним, а політична система повинна постійно пристосовуватися до наслідків, що виникають через таку несумісність криз за допомогою інституційних змін.

Складність кризових ситуацій визначає необхідність добору альтернатив на різних рівнях розвитку ситуації. З одного боку, потрібно усвідомлювати власні конкурентні переваги, забезпечувати збереження власного становища та домагатися його покращення. З іншого боку, інституційна

трансформація може виключити того чи іншого політичного суб'єкта за умов сприятливого розподілу ресурсів і просування окремого політичного актора. Конфліктність взаємодій між учасниками політики лише ускладнює переважану різними векторами впливу ситуацію.

Найбільш проблемним для політичних сил у трансформаційних (зокрема, посткомуністичних) державах є визначення головної тенденції перетворень суспільства і тієї владної групи, дії якої найбільшою мірою відповідають запитам населення. В умовах, коли політичний плюралізм і загальні правила політичної гри перебувають у зародковому стані, вибір альтернатив підтримки політичних лідерів означає припинення подальшого існування або успішне функціонування політичного суб'єкта (коли він підтримує правлячу або опозиційну політичну групу). Згідно з Г. Лавриненко, «криза регулювання конфліктів є результат взаємопереплетення і накладення один на одного криз участі та легітимності. Джерело кризового стану впливає з несумірності масштабів економічних і політичних реформ, що призводить до розриву між економічними змінами та політичної інституціалізації, що оформляє умови доступу нових економічно значимих груп до державної влади» [4, с. 97].

Визначення альтернатив, які виступають як однозначний напрям руху політичної системи стають стратегічними альтернативами для всього суспільства на певний період часу. За умови невдалої реалізації проекту реформ неправильний вибір політичної альтернативи стає очевидним. Вибір оптимальної альтернативи залежить від реалізму сприйняття ситуації та реальних можливостей досягти певної політичної мети. Тому якщо політичний лідер або керівник держави ухвалює рішення, яке не повною мірою відповідає можливостям масштабного політичного проекту, то прийняте неправильне рішення може бути визнаним політичною авантюрою. Як вважає Г. Лавриненко, «спроба реалізації модернізації шляхом неузгодженого впровадження і в найкоротші терміни в невідготовленому для цього суспільстві часто завершується поверненням назад, збільшенням впливу тенденцій ретрадиціоналізації і, як крайній варіант, встановленням авторитарних режимів» [4, с. 98].

Механізми аналізу та визначення пріоритетних альтернатив пов'язані не лише із волюнтаристськими засадами політичних суб'єктів, але й детерміновані загальною структурою управлінських інституцій. В умовах трансформаційних демократій владні інститути мають різний ступінь інтегрованості та зв'язку. Розподіл влади є принципом, який дає можливість владним чинникам застосувати повноваження у певній площині. Ланки ухвалення рішень розподіляються не лише за предметами відання, але й за фаховою спрямованістю, при

цьому органи управління, які спираються на державну владу, мають власні корпоративні інтереси. Це спричиняє ухвалення рішень, які не просто визначені формальними та нормативними вимогами, але й пов'язані із суб'єктивністю тих чи інших управлінських підрозділів. На думку О. Третьяка, «державна являє собою полісуб'єктне утворення, у якому кожна з частин має свої власні відомчі пріоритети, які дають основу для взаємодії з різними сегментами громадянського суспільства» [7].

Наявність внутрішньоорганізаційних та корпоративних міркувань у визначенні політичних альтернатив вимагає від трансформаційних держав якомога більшої відкритості процесів ухвалення рішень. В цілому трансформаційна демократія відрізняється від плюралістичної тим, що публічний простір прийняття рішень є досить звуженим. Зміст і спрямованість рішень державних та громадських акторів до певної міри визначається їх значенням для стану громадської думки. Обґрунтування публічних та непублічних етапів ухвалення рішень пов'язано з апеляцією до потреб суспільства або виконанням функціональних обов'язків, які входять до формального кола повноважень. Звідси, зовнішні спостерігачі не завжди можуть зрозуміти логіку дій владних суб'єктів та тих, хто змагається за політичну владу. Лише встановлення повноцінної публічної сфери може певною мірою забезпечити рівний доступ учасників політичного процесу до адекватної оцінки альтернатив політичних рішень. Згідно з О. Третьяком, «інститути публічної сфери політики (державні, громадські, партійні та навіть індивідуальні учасники політичних обговорень) в умовах плюралістичної демократії відіграють важливу роль у відносинах політичної системи суспільства із зовнішнім середовищем» [7]. Аналіз політичних альтернатив в умовах невизначеності і гострої політичної конкуренції детермінується також наслідками комплексу політичних дій, які спричиняються рішеннями на стратегічному рівні.

Конкретні політичні пріоритети осіб та інститутів, які приймають рішення, відображаються на певному порядку політичних дій та його узгодженні з завданнями суспільства. Значення політичних рішень встановлюється на основі етапу трансформації у випадку, якщо демократичний транзит має тривалий характер. Система в цілому, втрачає цілеспрямованість, що може спричинити повернення до попередніх етапів розвитку. Як вказує авторитаризація багатьох постколоніальних країн у другій половині ХХ століття, установча або формальна демократія може змінитися внаслідок обрання реакційних або регресивних альтернатив. Приклад сучасної України також надає матеріал для твердження про можливість застосування апробованих у минулому моделей поведінки, які забезпечують

формування механізмів авторитарного контролю та згортання демократизації. Як стверджує Г. Лавриненко, четвертий президент скористався звичними і перевіреними механізмами управління, тим самим підтвердив ефективність поширення тенденцій ретрадиціоналізації. Відповідно до методів ведення політики, характерних для часів існування СРСР, Янукович перетворив «проблемну демократію» в Україні на «гібридний режим» [3, с. 31].

Можливість та імовірність оптимальних політичних дій на основі рівного обрання політичних альтернатив деякими акторами тлумачиться як майстерність прийняття рішень на основі аналізу міжнародних відносин (див. [8]). Встановлено, що реалізація політичних інтересів передбачає чітке врахування особливостей системи, яка формує певні правила гри в інтересах всіх суб'єктів.

Крім ситуативних та кон'юнктурних чинників формування вибору політичних альтернатив, важливого значення набувають технологічні та комунікаційні умови функціонування політичних гравців. Інституалізація засобів електронного спілкування та передавання інформації істотно підвищує рівень формалізації, стандартизації та уніфікації процедур прийняття рішень. Сам процес ухвалення рішень набуває структурованого й підзвітного характеру, як це можна побачити на прикладі електронних систем підрахунку голосів у сучасних парламентах. Така ситуація визначає необхідність більш суворого дотримання формалізованих вимог політичними акторами. Як зазначають вітчизняні фахівці, зокрема І. Баклан та Ю. Селін, «однією з найголовніших умов підвищення ефективності державного управління стає врахування викликів переходу до нової постіндустріальної форми суспільства – інформаційного суспільства, що відбувається вже в наш час у багатьох країнах світу і, власне, й в Україні» [1, с. 15]. Тому процедури колегіального ухвалення рішень за умов інформаційного суспільства вимагають більш чіткого публічного висловлення позицій політичного суб'єкта.

Сказане звужує прийняття ухвалення щодо альтернатив до числа прийнятних з точки зору громадської думки репутаційних характеристик інституту, або органу колегіального правління. Електронне врядування збільшує можливість контролю процесу прийняття рішень з боку суспільства. Згідно з І. Баклан та Ю. Селініми, «як складовий елемент системи державного управління, а також як основний засіб усунення кризових і передкризових явищ шляхом використання даних для підготовки рішень слід розглядати інформаційно-аналітичний простір парламенту та динаміку інформаційної взаємодії парламенту із суспільством» [1, с. 17]. Отже, інформатизація державного управління до певної міри спрощує аналіз політичних альтернатив, оскільки надає більш валідні статистичні та числові дані.

Однак означена ситуація вимагає від суб'єктів прийняття рішень високої кваліфікації в інформаційних технологіях та здатності відокремлювати першорядну інформацію від другорядної. На думку українських вчених, «в результаті технологічного передбачення можливо оперативно відстежувати якісні характеристики процесу передбачення (кількість заходів, якість знань); ефективно приймати управлінські рішення щодо ходу процесу передбачення (на базі інформації про послідовність заходів, необхідній кількості експертів, глибині декомпозиції в базі знань)» [1, с. 18]. Перспективним напрямком удосконалення інформаційного забезпечення процесів ухвалення політичних альтернатив є подальше зведення процесу вибору до стандартних практик. Також слід брати до уваги, що непередбачуваність дій політичних суб'єктів не може бути компенсована всебічним аналізом відкритих інформаційних джерел. Тому потенціал електронного врядування в аналізі політичних альтернатив слід використовувати для аналізу ризиків та прогнозування подальших дій.

Таким чином, трансформаційне суспільство являє собою надзвичайно складне середовище для розвитку процесів прийняття рішень. Невстановленість інституційних та системних параметрів політичної діяльності звужує можливості ухвалення оптимальних альтернатив і спричиняє необхідність ухвалення кон'юнктурних та ситуативних рішень, які можуть призводити до непередбачуваних наслідків. Системні інновації лише перебувають в стадії формування, тому експертна спільнота шукає відповіді на їх виклики. Успіх політичних суб'єктів в таких умовах можливий лише на основі наявності фахового та підготовленого апарату аналізу наявних і можливих політичних альтернатив.

Висновки. Розвиток концепцій політичних рішень в частині оцінки альтернатив був пов'язаний з такими етапами як просування сцієнтистської парадигми в політичну діяльність, виокремлення потреб та пріоритетів політичних суб'єктів у співвіднесенні із формальними та раціонально-бюрократичними міркуваннями. Побудова концепції нового політичного менеджменту вимагає деієрархізації управлінського процесу та досягнення ефективних результатів. Вибір політичних альтернатив в умовах сцієнтизації політичного децизіонізму став здійснюватися на основі етапів збирання інформації, об'єктивного відображення політичної дійсності. Обмежувальними чинниками щодо науково-експертного аналізу політичних альтернатив залишаються ціннісні настанови окремих учасників політичного процесу, а також тенденція до корекції нормативних правил гри в окремих політичних системах.

Політична альтернатива в умовах трансформаційної демократії вступає певним напрямом дій або сукупністю взаємопов'язаних еволюцій полі-

тичного суб'єкта, які спрямовані на досягнення певної мети.

Також політична альтернатива розкривається як можливість політичного суб'єкта реалізувати свій ресурсний та інтелектуальний потенціал за певних умов. Загалом успіх політичних суб'єктів та інститутів управління визначається у трансформаційній демократії на основі появи початкового демократичного середовища. Останнє дає безпрецедентну свободу дій для учасників політики у порівнянні з періодом авторитаризму.

Загрозою до вибору альтернатив політичного рішення за умов нової демократії є невмотивована радикалізація політичних вимог та деструктивна поведінка окремих політичних суб'єктів. Саме тому політична альтернатива є базовою матрицею для комплексу політичних дій і визначає перспективу розвитку політичного актора на тривалий період. Шляхом до успішного обрання політичних альтернатив у плюралістичному демократичному середовищі є балансування проміжних та кінцевих політичних цілей суб'єкта. Має значення також організаційна сформованість його конкретних дій у вигляді проектів, які мають стадії виконання та характеризуються послідовністю. Перспективою подальшого розвитку проблем, порушених у даній статті, є вивчення специфіки процедур прийняття політичних рішень в сучасній Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баклан І.В. Електронний парламент: методологія прийняття рішень у процесі нормотворення / І.В. Баклан, Ю.М. Селін // Юридична наука. – 2013. – № 1. – С. 13–20.
2. Запаранюк Т.В. Проблеми вибору альтернативних режимів таргетування у процесі реалізації грошово-кредитної політики в період фінансової кризи / Т.В. Запаранюк // Фінанси, облік і аудит. – 2012. – Вип. 19. – С. 71–80.
3. Лавриненко Г.А. Концепція «залученості в процес ретрадиціоналізації» як альтернатива подальшого розвитку політики України / Г.А. Лавриненко // Грані. – 2015. – № 8. – С. 28–32.
4. Лавриненко Г.А. Кризи політичної модернізації та пошук альтернативних варіантів розвитку держав / Г.А. Лавриненко // Грані. – 2014. – № 10. – С. 94–99.
5. Новак-Каляєва Л.М. Альтернативи концепції прав людини у європейських соціально-політичних процесах початку ХХ ст. / Л.М. Новак-Каляєва // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 36. – С. 52–59.
6. Солдатенко В. Суспільно-політичні альтернативи революційної доби / В. Солдатенко, О. Любовець // Вісник Національної академії наук України. – 2011. – № 8. – С. 54–62.
7. Третяк О.А. Публічна сфера політики та інституційна структура політичної системи: взаємодоповнення чи альтернативні виміри політичної дійсності? / О.А. Третяк // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія. Соціологія. Полі-

тологія. – 2014. – Т. 22, вип. 24 (1). – С. 106–111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdufsp_2014_22_24\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdufsp_2014_22_24(1)_19).

8. Ціватий В. Зовнішня політика та дипломатія: майстерність і процес прийняття рішень / В. Ціватий // Зовнішні справи. – 2013. – № 8. – С. 42–43.

9. Bussu S. Between a Rock and a Hard Place: The Councillor's Dilemma between Strong Mayors and Citizens' Needs / S. Bussu // Local Government Studies Volume 41, 2015. – Issue 6. – P. 841–860.

10. Darr W. Gary Johns Political Decision-Making Climates: Theoretical Processes and Multi-Level Antecedents / W.Darr G. Johns // Human Relations. – Vol. 57. – Issue 2. – 2004. – P. 169–200.

11. Nilsson J. Local Political Decision-Making: A Case of Rationality or Appropriateness? / J. Nilsson // Local Government Studies. – Dec 2015. – Vol. 41. – Issue 6. – P. 917–936.

12. Vis B. Prospect Theory and Political Decision Making / B. Vis // Political Studies Review. – Vol. 9. – Issue 3. – 2011. – P. 334–343.