

РОЗДІЛ 17

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ, ПРИЙНЯТТЯ ТА ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

(СЕРГІЄНКО ТЕТЯНА ІВАНІВНА - кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами ЗДІА (Запоріжжя, Україна)

17.1 Понятійно-категоріальний апарат вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень

17.2 Способи, підходи і прийоми для ефективної організації прийняття управлінського рішення

17.3 Принципи побудови ефективної технології розробки прийняття управлінських рішень

17.4 Ефективність управлінських рішень в органах виконавчої влади
Література

17.1 Понятійно-категоріальний апарат вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень

Публічне адміністрування є важливим інструментом здійснення державного управління, а державне управління, як вид діяльності - це перманентний процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Особливий інтерес становить вивчення процесу прийняття рішень, коли суб'єктом виступає держава в особі виконавчого або представницького органу. Отже, актуальність даного питання полягає у підвищенні якості прийнятих управлінських рішень, що досягається шляхом удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень. Реалій сьогодення свідчать, що будь які процеси які відбуваються в системі управління пов'язані з необхідністю вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Сучасний керівник будь якої ланки, зобов'язаний володіти системними знаннями, навичками й уміннями в галузі підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Розробка управлінських рішень - один з найбільш важливих управлінських процесів. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керівник, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування. Нові економічні відносини вимагають підготовки значної кількості сучасно мислячих керівників, які б володіли новітньою методологією управління, рішучістю, ініціативністю, помноженими на доказовість та переконливість.

Аналіз стану наукової розробки даної проблеми дозволяє стверджувати, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються аспектів прийняття управлінських рішень. Різним аспектам прийняття управлінських рішень присвячено значну кількість

наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, особлива роль у дослідженні та вивченні державно-управлінського аспекту проблеми з методологічної точки зору належить зарубіжним та українським вченим Г.Атаманчуку, В.Афанасьєву, С.Глазєнову, Б.Гурне, Б.Лазарєвому, Г.Райтому, К.Гаджиєву, А.Панаріну, А.Костіну, В.Горбатенко, Н.Горлач, В.Бебик, В.Воронковій, В.Пугачову, А.Соловйову, А.Белову, І.Бінько, Б.Гаєвському, С.Дубенко, В.Князєву, Б.Кравченко, Е.Кубкому, Г.Лелікову, В.Луговому, В.Сіренко, В.Шаповалову та ін.

Психологічний та мотиваційний аспекти прийняття і реалізації управлінських рішень розглядаються у працях О. Амосова, П. Анохіна, Г. Балла, Ю. Горського, Д. Гвішіані, А. Ігнат'євої та М. Максимцова, Н. Карданської, А. Колота, Ю. Козелецького, В. Колпакова, А. Кравченко, Г. Кунца та О'Доннела, Б. Литвака, Д. Майерса, М. Маркова, Р. Мертона, В. Момова, Ж. Рішара, В. Сладкевича, Е. Смирнова, Р. Фатхутдінова та ін.

Питання організаційного забезпечення прийняття і реалізації управлінських рішень найбільш докладно проаналізовано в роботах В. Авер'янова, В. Вагіна, В. Василенка, В. Волович, В. Голофаста, Г. Доброва, П. Друкера, Л. Євланова, М. Еддоуса та Р. Стенсфілда О. Картавцевої, В. Марущака, Л. Планкетта і Г. Хейла, Д. Поспелова, М. Слонова та ін.

Також, особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки науковців, у яких аналізуються питання обґрунтування рішень, а саме: Алачева Т., Беседовський О., Дайновський Ю., Данилович М., Дарманська Г., Єршова О., Карлик Ю., Лабскер Л., Лазоренко Л., Лесечко М., Макарюк О., Назаренко Н., Найт Ф., Пантелєєва О. та інші. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

Значна увага з боку науковців приділена вивченню процесу прийняття управлінських рішень, що знайшло відображення в працях таких вчених, як: М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, Б.Літвак, О.Віханський, А.Наумова, В.Стадник, М.Йохна, Р.Фатхутдінов, В.Юкаєва та інших. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо. Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Мороз, О.Крайник, О.Венгер, Т.Сергієнко та ін. Однак, незважаючи на значні здобутки у дослідженні вказаних проблем, залишаються нерозкритими і потребує поглибленої розробки низка теоретичних і методологічних проблем стосовно вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.

Розглядаючи понятійно-категоріальний апарат прийняття та виконання управлінських рішень зазначимо, що керівнику в системі управління та організації виробництва постійно треба приймати різні рішення. Сучасні проблеми відрізняються масштаби управлінської діяльності, відділення управлінської діяльності від безпосереднього процесу виробництва або надання

послуг. Кожне рішення сучасного керівника націлене на досягнення конкретного результату, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Процес прийняття рішень вивчався наукою завжди, зокрема спеціалістами була розроблена теорія прийняття рішень. Під теорією прийняття рішень слід розуміти систему знань, що відбиває суть процесу прийняття рішень, закономірності, з урахуванням яких вони розробляються, приймаються і реалізуються на практиці. Зараз критично переробляється ряд положень теорії прийняття рішень, яка збагатила теорією і практикою передових шкіл управління. Зазначимо, що в будь-якій науці обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій за рішенням тієї або іншої приватної проблеми безпосередньо залежать від правильного розуміння явищ і процесів, які щодо даної проблеми є більш загальними, від методології підходу до її рішення, світоглядних і загальнонаукових основ.

У роботі Е.Смирнова під рішенням визначається "результат розумової діяльності людини, що приводить до якогось висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розробка якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація". Таке визначення є, досить простим та таким, що не визначає специфіки рішення як складного, багатоаспектного процесу діяльності людини чи групи людей щодо досягнення відповідної мети. У роботі Н. Карданської зазначено, що "управлінське рішення становить соціальний акт, який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення вказаної мети". Таке визначення не претендує на універсальність у зв'язку з відсутністю процедур формалізації проблемної ситуації та технології прийняття рішення з застосуванням якої-небудь технології.

В. Юкаєва в своїй роботі наводить інше розуміння управлінського рішення на підприємстві: "Управлінське рішення являє собою творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної чи групової особи), що визначає програму діяльності колективу стосовно ефективного розв'язання проблеми, яка назріла, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан". У такому сенсі творчий початок відбиває застосування таких методів, як досвід, інтуїція, інші ненаукові методи прийняття рішень, і теж не вирішує, яким чином впливає застосування раціональної парадигми на ефективність рішень, що приймаються на підприємстві, а це, на думку автора, стає основним чинником діяльності в цих процесах.

А.Ігнат'єва та М.Максимцов, пропонують під управлінським рішенням розуміти "вибір керівником альтернативи в рамках його посадових повноважень, який спрямовано на досягнення цілей організації". Таким чином, управлінське рішення - "концентроване вираження процесу управління на

заклучній стадії". Можна не погодитися з цими авторами у тому сенсі, що таке поняття не відображає колективних (групових) методів прийняття рішень - а саме, на основі чого керівник може приймати рішення та яку відповідальність він має нести в особливо ризикованих випадках, -що, наприклад, є основним завданням у процесному підході.

Е.Смирнов визначає управлінське рішення як "результат колективної творчої праці, який завжди носить соціальний, суспільний характер; навіть коли керівник один розробляє рішення, то колективний інтелект напевно впливає на цей процес. Праця з розроблення управлінських рішень повинна бути високопрофесійною, яка використовує теоретичні та методичні наробки вітчизняних і зарубіжних вчених, а також систематизований і практичний досвід" [10, с. 54]. Цей же автор під управлінським рішенням розуміє "творчий, вольовий вплив суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування системи, що керується, і аналізу інформації про її функціонування, який полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу щодо розв'язання проблеми або зміни мети".

Але цей підхід потребує уточнення в тому сенсі, що немає чіткості у визначенні, яким чином контролюється рівень компетентності суб'єкта управління та неформалізований практичний досвід, котрий потрібно використовувати в рамках повсякденної управлінської діяльності. З точки зору організації як одного з факторів впливу на ефективність рішень, заслуговує аналіз, зроблений у роботах Н. Карданської та О. Смолкіна. Так, у роботі автор відокремлює організаційне рішення як особливе управлінське рішення, об'єктами якого є зв'язки між окремими системами організації та пошук найбільш ефективніших зв'язків. У роботі автор розглядає організаційне рішення як засіб організаційної взаємодії, яка "має своїм завданням упорядкування системи, тобто приведення структури відповідно до внутрішніх та зовнішніх зв'язків". Але таке поняття організаційного рішення виводить сам процес за межі суб'єктної діяльності у сферу системи управління, що не дає змоги відокремити безпосередньо сам процес прийняття рішення від діяльності системи управління.

Таким чином, прийняття управлінського рішення можна розглядати як у широкому так і вузькому контексті, так, у широкому розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, адже охоплює не тільки безпосередньо процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення [4, с.45].

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо [3., с.9].

Отже, управлінське рішення - це концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і є

обов'язковою до виконання. Воно має безпосередньо відношення до діяльності менеджера, який керує іншими людьми, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички.

Основними рисами прийняття рішень в організації є наступні:

- свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- поводження, засноване на фактах і ціннісних орієнтирах;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- невід'ємна частина щоденної роботи менеджера;
- важливість для виконання всіх інших функцій управління.

Співставлення різноманітних точок зору фахівців стосовно визначення категорії "прийняття управлінського рішення" дозволяє дійти висновку, що прийняття рішення - це процес вибору суб'єктом прийняття рішення (ОПР, індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх, ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації, оцінку реалізації з застосуванням методів контролю виконання та оцінки наслідків.

Таким чином, суть управлінського рішення виявляється в людській діяльності, ролі і місці рішення в процесі управління. Вироблені рішення повинні відповідати функціям підприємства і задачам, що ним вирішуються, обстановці, що складається, кооперативним інтересам тих, хто спільно досягає поставленої мети, а також задовольняти вимогам об'єктивних законів управління. Загальними етапами в процесі прийняття рішення є такі: робота з інформацією, підготовка варіантів рішення, оцінка ефективності вибраного варіанту й ін. Кожний етап характеризується специфічними операціями і процедурами діяльності особи, що приймає рішення в різних умовах. Таким чином, ефективність рішення залежить від всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі підприємства. Також, важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та отриманням оптимального прибутку.

17.2 Способи, підходи і прийоми для ефективної організації прийняття управлінського рішення

В процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямувати й ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які вживаються для постановки і досягнення її мети.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- класична модель;
- поведінкова модель;
- ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття "раціональності" в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основною характеристикою класичної моделі є те, що особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення. Метою є удосконалення системи мотивації праці персоналу, що позитивно впливає на продуктивність праці, якість виготовлюваної продукції та ін.
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення. ОПР має інформацію щодо діючої системи мотивації, її ефективності в окремих підрозділах та на підприємстві в цілому;
- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків. Мотиваційна природа людини, її цінності та потреби з часом змінюються, тому і структура мотивів трудової діяльності повинна постійно переглядатися;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості. При зміні структури мотивів на першому місці повинні опинитися ті, що мають максимальний вплив на виробничі результати. Далі йдуть ті мотиви, що сприяють покращенню іміджу підприємства на ринку праці, а також ті, що знижують плінність кадрів тощо;
- завжди має на меті максимізацію результатів діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними [8, с 24]. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель. Характерними ознаками поведінкової моделі є те, що особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Враховуючи ці характеристики Л. Орбан-Лембрик сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- поняття "обмеженої раціональності", яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);
- поняття "досягнення задоволеності". Оскільки досягти "повної раціональності" неможливо, менеджери бажають аби їх "страх" щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Л. Орбан-Лембрик охарактеризував як "досягнення задоволеності".

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Вона найчастіше

застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення. Проте, ірраціональна модель може застосовуватися і в інших випадках. Керівник у своїй роботі повинен розрізняти рішення за видами, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень. Вчені виділяють такі підходи:

- централізований підхід;
- децентралізований підхід;
- груповий підхід;
- індивідуальний підхід;
- система участі;
- демократичний підхід;
- дорадчий підхід.

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більше число рішень приймалося головним управлінням. Навіть при надмірно централізованій системі деякі рішення можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений повноваженнями щодо залучення консультантів для визначення ціннісних орієнтацій у сфері праці, факторів, що впливають на ефективність діяльності робітника, ділові якості, особисту ініціативу та сприяють найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення високих виробничих результатів [6, с. 43].

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденної роботи. При децентралізованому підході менеджер середнього рівня, що був призначений спостерігати за виконанням робітниками своїх посадових обов'язків, мав би значно більшу свободу дій при вирішенні специфічних проблем, що виникають. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

У груповому підході до прийняття рішень менеджер, один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Наприклад, менеджери різних підрозділів розробляють систему морального чи матеріального стимулювання для однієї категорії персоналу підприємства. Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки одним менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення.

При системі участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну розміру премії, може запитати думку робітників, що отримують цю премію. Успіх системи участі

залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь в прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. Система участі пов'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер або уповноважені ним особи проводить опитування працюючих, але усім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; особа, що приймає рішення збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого-небудь в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є "скринька пропозицій", у якій службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне ОПР. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі в вирішенні проблеми. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на "переможців" і "переможених". Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій. Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід звичайно використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа робітників, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж при всіх інших підходах. Підходи до прийняття управлінських рішень обираються засновниками підприємства при його створенні. Проте, якщо організація дуже велика та складається з багатьох підрозділів чи філіалів, цей підхід обирає менеджер найвищого рівня управління конкретного підрозділу.

17.3 Принципи побудови ефективної технології розробки прийняття управлінських рішень

Технологія розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мусить передбачати їх чітку послідовність. В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці

організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує "правила руху" в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення. В рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень. Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна. Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік - у значній імовірності помилки.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення. Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів прийняття управлінського рішення, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або правильний та повний діагноз проблеми. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, що очікували. У цьому випадку усувається відхилення від норми. Розглядається ситуація (прецедент) і керівник вживає заходів, щоб виправити ситуацію.

За другим варіантом проблему можна розглядати як іншу можливість.

Отже, повністю визначити проблему часом важко тому, що всі частини організації взаємопов'язані. Правильно визначити проблему означає наполовину вирішити її, але це важко виконати щодо проектних рішень. Тому сам діагноз проблеми перетворюється на процедуру в декілька кроків з прийняттям проміжних рішень. Таким чином, важливу роль відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття проектного рішення. Розробка проектного рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої.

2. Після формулювання мети та вибору критерію оптимальності або доцільності здійснюється вибір конкретних факторів та умов, що від них залежатиме результат рішення. Обґрунтований відбір факторів є передумовою розробки науково обґрунтованого, а відтак і ефективного рішення. Модель аналізу системи - це, власне, і є схема розв'язання завдання, яке постало перед управлінням. Залежно від характеру завдання модель може бути простою або складною. Прості моделі часто бувають стандартними. Складні моделі рішення можуть (відповідно до ступеня формалізації) частково або повністю відповідати вимогам програмування. Вибір моделі рішення та розробка програми

розрахунків створюють основу для визначення складу необхідної інформації [12, с.23].

Слово "інформація" походить від латинського слова *informatio*, що в перекладі означає зведення, роз'яснення, ознайомлення. Поняття інформації розглядалося ще античними філософами [19, с.18]. До початку промислової революції, визначення суті інформації залишалося прерогативою переважно філософів. Далі розглядати питання теорії інформації стала нова на той час наука кібернетика.

Таким чином, інформація являє собою зв'язуючу основу процесу управління, оскільки вона сама містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття як проектного так і управлінського рішення. Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських команд розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуації. Відсутність інформації не дозволяє керівникові здійснювати свідомі та аргументовані дії, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в дійсність.

Отже, перша фаза у визначенні проблеми - усвідомлення труднощів або можливостей. Треба зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію про організацію, використовуючи аналіз ринку (зовнішнє середовище) та фінансових звітів (внутрішнє середовище) через запрошення консультантів з управління, опитування працівників [9, с. 19].

Збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення. Тому необхідно щоб керівники могли бачити відмінність між релевантною та недоречною інформацією і вміти відокремлювати одну від другої. Релевантна інформація (*relevant* - стосується справи, доречний) - це дані, що стосуються саме конкретної проблеми. Оскільки релевантна інформація - основа рішення, то цілком доцільно домагатися, по можливості, її максимальної точності та відповідності проблемі [20, с. 134]. Достовірність інформації залежить від того, наскільки чіткі та чесні стосунки в колективі. Якщо керівник не заохочує чесність, то робітники будуть повідомляти те, що бажає почути їх начальник. Тому, він повинен чітко уявляти, чи має підприємство достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Причиною проблеми можуть бути саме обмеження, які керівник не має повноважень змінити. Керівник повинен визначити сутність обмежень, потім виявити альтернативи. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, ще не досить розроблених, гостра конкуренція і т. ін.

Суттєвим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень усіх членів організації (керівник може прийняти або змінити рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво надало йому таке право). Керівник повинен визначити стандарти, за якими він повинен оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називаються критеріями прийняття рішення.

Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання

переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації. Зазвичай сформульована мета прийняття рішення може бути досягнута різними способами, з яких потрібно вибрати найкращий або хоча б достатньо хороший. Можливі способи досягнення поставленої мети називаються альтернативами. Оскільки прийняття рішення-це вибір альтернативи, то для існування самої задачі ухвалення рішення необхідно наявність принаймні двох альтернатив.

До безлічі альтернатив пред'являються суперечливі вимоги. З одного боку, це безліч "заповнює порожнечу" між існуючою проблемою і бажаним результатом вибору. Тому воно повинно бути як можна більш широким, щоб забезпечити особі, що приймає рішення, свободу вибору рішень і звести до мінімуму можливість "упустити" найкраще вирішення проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі способи дій, що дозволяють усунути причини проблеми і досягти мети управління організацією. З іншого боку, знання і здібності людей, а також ресурси і час, що відводяться на прийняття рішення, завжди обмежені. Тому безліч альтернатив має бути доступним для огляду, що дозволить виконати порівняльну оцінку альтернатив швидко і економно. Найчастіше в реальних ситуаціях прийняття рішень саме так і відбувається. Як показує практика, зазвичай для серйозного розгляду керівники обмежують кількість варіантів вибору всього декількома альтернативами, які представляються їм найбільш цікавими і бажаними [1, с. 34].

Для задоволення цих вимог при формуванні множини альтернатив рекомендовано дотримуватися наступних рекомендацій:

По-перше, шляхом аналізу всіх обмежень необхідно виділити безліч допустимих рішень. Виключення з розгляду неприпустимих або практично нездійсненних варіантів, які не задовольняють хоча б одній з установлених обмежень, дозволяє різко скоротити вихідна безліч альтернатив. Очевидно, що рішення проблеми завжди знаходиться серед допустимих варіантів вибору.

По-друге, безліч допустимих рішень може залишатися досить великим, що ускладнює аналіз і порівняння альтернатив. Тому це безліч піддається подальшого скорочення шляхом виключення таких варіантів, які, на думку особи, що приймає рішення, "очевидно непридатні" з точки зору мети прийняття рішення. Зазвичай для цього особа, що приймає рішення використовує інтуїцію, логічні судження або евристичні правила, наприклад стратегію "видалення щодо аспектів", коли з розгляду виключаються альтернативи з дуже низькими оцінками за окремим показником.

По-третє, серед решти альтернатив слід виключити такі, які на перший погляд заслуговують уваги, але при більш детальному аналізі виявляються свідомо гірше, ніж будь-яке інше рішення. Зазвичай для виявлення цих альтернатив особа, що приймає рішення оцінює різні властивості розглянутих варіантів і видаляє ті з них, які за всіма показниками "не краще" і хоча б за одним показником "гірше", ніж деякий допустиме рішення. Наприклад, при порівнянні двох кандидатів один з них може виявитися об'єктивно гірше іншого, оскільки має менший досвід роботи на цій посаді "за інших рівних умов". Діючи таким способом, частина альтернатив також можна видалити.

Решта альтернативи називаються ефективними, і тільки серед них слід шукати оптимальне або задовільне рішення.

Визначення ефективних альтернатив на початковій стадії вирішення завдання можливе, якщо їх кількість невелика і вони порівняно легко піддаються оцінюванню особи, що приймає рішення або експертами. В іншому випадку виявлення ефективних рішень являє собою непросте завдання, що вирішується спеціальними методами на наступних етапах прийняття рішення.

Подібна трифазна процедура формування вихідної множини альтернатив є циклічною, тобто передбачає повернення до "старого" у разі появи нових ідей, отримання додаткової інформації про проблему, зміни переваг особи, що приймає рішення або виявлення протиріч у його судженнях.

Корисним інструментом для розробки альтернатив можуть стати методи пошуку ідей, які зародилися в теорії розв'язання винахідницьких завдань і успішно застосовуються для вирішення проблем організації. Відзначимо серед них такі методи, як мозкова атака, синектика, ліквідація тупикових ситуацій та морфологічний аналіз.

3. Після розробки списку всіх альтернатив слід переходити до їх оцінювання. Під оцінюванням будемо розуміти процес отримання оцінок, тобто деяких значень, які показують рівень або "силу" різних властивостей альтернатив, пропонованих для вибору. Кожна альтернатива володіє певним набором властивостей, званих атрибутами. Ці властивості характеризують переваги і недоліки альтернатив або їх загальну цінність для особи, що приймає рішення. Отже, щоб порівняти альтернативи між собою і прийняти рішення, керівник має отримати оцінки всіх або найважливіших атрибутів.

Склад і зміст атрибутів залежать від природи об'єктів, які виступають в ролі альтернатив. Якщо розглянуті об'єкти являють собою процеси, допустимо способи проведення комерційних, фінансових або виробничих операцій, то їх властивості описуються за допомогою показників ефективності. Таким чином, в залежності від того, які атрибути використовуються для опису альтернатив, результатом процесу оцінювання буде одна або кілька оцінок кожної альтернативи.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Оцінки альтернатив можуть бути приватними та загальними, об'єктивними і суб'єктивними, прямими і непрямыми, кількісними та якісними. Приватні оцінки - це значення приватних показників ефективності або якості, що характеризують окремі властивості альтернатив. Загальні оцінки - це значення узагальнених показників або функцій корисності, які характеризують перевагу альтернатив в цілому з урахуванням всіх переваг і недоліків, тобто приватних оцінок цих альтернатив. Об'єктивні оцінки отримують шляхом вимірювань, обчислень, проведення експериментів, тобто за допомогою "об'єктивних" моделей реальних процесів і явищ. Суб'єктивні оцінки-це судження людини або групи людей, які виносяться за допомогою їх знань, досвіду, інтуїції, умовиводів, тобто власної "суб'єктивної" моделі ситуації, що склалася. Тому на отримання суб'єктивних оцінок сильно впливають пам'ять, мислення, сприйняття людини та інші психічні процеси. Прямі оцінки отримують шляхом безпосереднього

вимірювання значень атрибутів за допомогою приладів або суб'єктивних суджень людини. У цьому випадку говорять про використання первинних вимірювань для оцінювання альтернатив. Непрямі оцінки отримують за допомогою формул, алгоритмів, імітаційних моделей, логічного висновку, що дозволяють визначити значення атрибутів на основі відомих величин, отриманих первинними вимірами. Кількісні оцінки - це значення атрибутів, виражені в шкалі інтервалів, шкалою відносин або абсолютною шкалою. Іншими словами, для отримання кількісних оцінок показників ефективності або якості використовує будь-метрична шкала. Якісні оцінки-це значення атрибутів, виражені в номінальній або порядкової шкалою. Якісні оцінки зазвичай подаються на природному мовою або у вигляді балів, що відповідають різним рівням тієї чи іншої властивості альтернатив [23].

У дійсності атрибути описують не самі альтернативи як такі, а наслідки, пов'язані з їх призначенням. Тому можна сказати, що оцінювання альтернатив - це оцінювання їх наслідків. Основні труднощі при цьому полягає в тому, що оцінки кожного можливого рішення потрібна отримати до того, як воно буде прийнято і реалізовано. Наприклад, якщо приймається рішення про випуск нового виду продукції, то оцінити обсяг продажів і очікуваний прибуток з урахуванням споживчого попиту і дій конкурентів необхідно завчасно, а не після того, як у виробництво будуть вкладені значні кошти. Тому виникає цікаве протиріччя. Щоб прийняти рішення, необхідно оцінити всі альтернативи. Однак зробити це ми можемо тільки після їх реалізації, а повинні набагато раніше-перед тим, як прийняти рішення. Єдиний спосіб вирішити зазначене протиріччя - побудувати модель процесу реалізації рішень.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми [22, с. 143].

Якщо проблему правильно визначено, альтернативні рішення ретельно зважено й оцінено, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник обирає альтернативу, яка матиме найбільш сприятливі наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів, і якщо інформація і аналіз суб'єктивні, то може статися, що жодна альтернатива не є кращою. У такому випадку керівник покладається на свій досвід.

17.4 Ефективність управлінських рішень в органах виконавчої влади

Для здійснення своїх завдань і реалізації управлінських функцій держава створила систему відповідних органів держави, державних підприємств і установ, серед яких тільки органи державної влади наділяються владними повноваженнями та відповідною компетенцією для здійснення управління в державі. Органи державної влади в своїй сукупності утворюють апарат держави.

Орган державної влади - це носій державної виконавчої влади, що

реалізує свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус органу державної виконавчої влади [14, с.98]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває ефективність прийняття управлінських рішень органами виконавчої влади.

Серед органів державної влади важливе місце посідають органи виконавчої влади, що здійснюють функції державного управління економічним, соціально-культурним і адміністративно-політичним будівництвом. Від результатів діяльності цих органів понад усе залежить соціально-економічний і політичний стан країни. Саме ці органи виступають основним суб'єктом адміністративного права. Їх діяльність спрямована переважно на виконання завдань та рішень, прийнятих іншими органами влади. Це відображається на порядку функціонування та характері управлінських рішень. У зв'язку з цим організація процесу прийняття рішень в цих органах має певну специфіку.

Органи виконавчої влади реалізують функції держави, виконуючи положення Конституції і законів України, актів Президента України, а також, нормативні акти органів державного управління вищого рівня. Діяльність цих органів має вторинний, підзаконний, виконавчо-розпорядчий характер, бо вони здійснюють свої функції на підставі й на виконанні закону [18, с.32]. Але, реалізуючи свою компетенцію, виконуючи положення законів і правових актів інших державних органів, органи виконавчої влади мають повноваження розпоряджатися з конкретних питань і приймати підзаконні нормативні акти. Отже, в процесі виконавчої та розпорядчої діяльності органи управління діють юридично-владно, застосовуючи різні правові засоби нормотворчого, оперативно-виконавчого (розпорядчого) та юрисдикційного (правоохоронного) характеру.

Таким чином, кожен орган виконавчої влади, діючи від імені та за дорученням держави, має певний правовий статус, виступає носієм відповідних повноважень юридично-владного характеру, реалізація яких забезпечує йому досягнення мети виконавчо-розпорядчої діяльності [21, с. 218]. Органи виконавчої влади наділені необхідною оперативною самостійністю, що виражається в їх компетенції - предметах видання, правах, обов'язках, територіальних межах діяльності кожного окремого органу.

Рішення органів державної влади набирають юридичної сили внаслідок оформлення їх у вигляді правових актів управління [16, с.113]. Фактично правовий акт управління являє собою юридичне вираження державно-управлінського рішення і є провідною формою реалізації повноважень органів влади. Адже в ході підготовки і видання зазначених актів уповноважені суб'єкти вирішують ті чи інші - загальні чи індивідуальні - питання управлінської діяльності, які перебувають у сфері видання, тобто в межах компетенції відповідних органів.

Дослідження проблематики державно-управлінських рішень, а відповідно, і правових актів управління на сучасному етапі в Україні має отримати новий імпульс у зв'язку з суттєвими перетвореннями в економічній, політичній та соціальній сферах життєдіяльності суспільства. У змісті цих рішень знаходять своє відображення різноманітні інструменти управління

суспільством (політика, право, мораль тощо), і ефективність впливу таких рішень на свідомість та поведінку членів суспільства значною мірою залежить від правильного поєднання в конкретних умовах політичних настанов з правовими нормами та іншими соціально значущими приписами [5, с. 285].

Таким чином, прийняття управлінського рішення в центральних органах виконавчої влади регламентовано та організовано досить фрагментарно, спостерігаються певні недоліки, які не дозволяють вести мову про успішну організацію цього процесу. Так, А.Чопенко зазначає, що аналіз управлінської ситуації та доведення управлінського рішення до виконавців здійснюється частково, а формування альтернативних варіантів управлінського рішення та управління реалізацією кожного окремого управлінського рішення не передбачено взагалі [13, с.47].

Отже, з урахуванням вищезазначеного, відмітимо, що управлінське рішення розглядається як процес вироблення та реалізації раціонального варіанту проблеми чи завдання та як фіксований правовий акт (нормативний чи індивідуальний). Ці стадії управлінських рішень взаємозв'язані і однаковою мірою важливі як для теорії, так і для практики державного управління. Отож, зміст даного процесу розкриває процедуру ухвалення та виконання управлінських рішень.

Зазначимо, що управлінське рішення це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість. Тобто, управлінське рішення - це оформлений у вигляді документа вольовий акт особи, яка приймає рішення [15, с.43].

Рішення в системі державного управління дуже різноманітні, багаторівневі й мають різну владну силу [2, с.224]. На сам перед вони спрямовані на вирішення найважливіших проблем держави, приймаються на рівні вищих та центральних органів влади, допоміжні та проміжні рішення - на рівні або в межах відповідного апарату.

Основними ознаками державно-управлінських рішень є:

- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-правових документів та організаційно-розпорядчих рішень;
- державно-управлінські рішення є елементами державно-управлінських відносин;
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- виконання всіма особами, підприємствами, організаціями, установами та органами влади;
- забезпеченість, у першу чергу, необхідними державними ресурсами [14, с. 11].

Щодо ефективності, то ефективним управлінське рішення може бути, якщо воно всебічно та науково обґрунтоване, коли воно як би передбачає, враховує і прогнозує будь-який перебіг подій, всі наслідки і результати. Наукова обґрунтованість характеризується глибоким та всебічним пізнанням

причинно-наслідкових зв'язків соціально-правової сфери життя і діяльності органу виконавчої влади. Науково обґрунтованим рішенням протистоять суб'єктивістські рішення. Останні приймаються без ретельного аналізу обстановки, що склалася, на основі власного бачення подій та суб'єктивістського відношення до них. Організаційними, правовими, психолого-педагогічними заходами необхідно домагатися безкомпромісно подолати суб'єктивістські, апаратно бюрократичні бар'єри, які роз'єднують науку і практику.

Головна особливість управлінських рішень, яка відрізняє їх від інших рішень, полягає в тому, що їх ціллю є забезпечення оптимальних умов діяльності держави. Таким чином, управлінське рішення як форма виявлення волі суб'єкта власності чи його представника (органу, посадової особи - керівника) щодо підпорядкованого об'єкта являє собою результат відбору із численних варіантів поведінки (руху) управлінської системи такого, що більше інших відповідає конкретній ситуації та цілям функціонування даної системи на відповідному етапі її розвитку.

У системі державного управління рішення виконують цілий ряд функцій:

- спрямовуючу, тобто вказують цілі та завдання функціонування системи управління;
- забезпечувальну, тобто визначають шляхи і способи, сили і засоби, які гарантують виконання певного рішення і дають змогу функціонувати системі управління в наміченому напрямку і заданому режимі;
- координаційну встановлюють порядок узгодження діяльності системо створюваних структурних елементів (службовці, підрозділи, підприємства і т.д.) при виконанні певного рішення і визначають нормативно-правовий режим цієї діяльності. Завданням управлінської діяльності є координація індивідуальних і колективних цілей, підпорядкування індивідуальної праці інтересам спільної діяльності, в спрямуванні роботи всіх членів тієї чи іншої соціальної спільноти на досягнення загальних цілей і завдань;
- стимулюючу, тобто визначають такі умови, в яких повністю розкриваються і розвиваються здібності працівників при виконанні конкретних службових завдань [17, с.89].

Отже, зазначимо, що ефективність роботи будь-якої системи управління, а особливо органів виконавчої влади, що має ієрархічну структуру, залежить від якості управлінських рішень, які, в свою чергу, зумовлені такими чинниками як:

- об'єктивні закони суспільного розвитку, пов'язані з прийняттям та реалізацією управлінських рішень;
- чітке формулювання цілі - для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягненні, як виміряти та зіставити поставлену ціль і досягнуті результати;
- обсяг і цінність інформації на основі якої приймаються управлінські рішення;
- термін розробки управлінського рішення;
- організаційні структури управління;

- форми та методи управлінської діяльності;
- методи і методики розробки та реалізації управлінських рішень;
- суб'єктивність оцінки варіанту вибору рішення;
- стан управлінської та керованої системи;
- система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень [11, с. 142].

Таким чином, само поняття "якісне рішення" є складним комплексним поняттям, в якому відбиваються багато аспектів і яке навряд чи може мати єдине формалізоване тлумачення.

Умови і чинники, що впливають на якість управлінського рішення, – різноманітні, багатопланові, знаходяться в дуже складному взаємозв'язку, взаємозалежні. Через це їх неможливо строго, просто і однозначно класифікувати, а тим більше провести аналіз причинно-наслідкових зв'язків за принципом: "величина даного чинника - результат".

Щодо оцінювання результатів реалізації прийнятих управлінських рішень в органах виконавчої влади, то визначити вплив прийнятого рішення можна тільки в результаті загального моніторингу суспільно-політичної чи соціально-економічної ситуації в адміністративно-територіальній одиниці [7, с.25]. Безперечно це значно знижує можливість визначення якості та ефективності управлінських рішень, та в цілому перешкоджає успішному здійсненню цього процесу. Ще одним суттєвим недоліком процесу прийняття управлінського рішення в органах виконавчої влади це те що здійснення кожного етапу при прийнятті рішення покладено на окремий підрозділ. Також, не передбачено обов'язковості наявності різних варіантів управлінського рішення при формуванні його проекту, недостатньо чітко регламентовано управління реалізацією прийнятого управлінського рішення та оцінка результатів його впровадження.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що рішення, прийняті на всіх рівнях, пов'язані між собою місією, головною метою і стратегією. Визначення місії, мети і вироблення стратегії дії, що забезпечує виконання місії і досягнення державою своїх цілей, - найважливіші завдання законодавчого органу та органів виконавчої влади вищого рівня.

Необхідним елементом успішної роботи органу виконавчої влади є правильний розподіл відповідальності. Основою відповідальності є раціональна система контролю. Контроль повинен бути розумним, коректним, він не повинен перетворюватися на дріб'язкову опіку, пригнічувати людей, сковувати їх ініціативу, гасити творчий порив, не повинен порушувати робочий ритм, створювати нервозність і напруженість в колективі.

Важливими моментами є:

- побудова в органах державної виконавчої влади комунікаційної мережі для обміну інформацією між державними службовцями і підрозділами (з урахуванням необхідності збереження конфіденційних відомостей);
- облік можливості конфліктів інтересів між підрозділами або державними службовцями;
- наявність механізму отримання інформації про хід виконання рішень.

Отже, для того щоб управлінські рішення були ефективними та надати їм певного цілеспрямованого управління управлінню в державі й орієнтувати його на конкретні результати для певної мети, визначаються обмеження, критерії (для вибору альтернативи) варіанта рішення. При цьому управлінське рішення має відповідати механізму управління досягненням поставленої мети, погодженим критеріям управління за рівнями ієрархії, виділеним ресурсам. Ресурсами управління, в свою чергу, можуть бути матеріальні ресурси, організаційний потенціал (діапазон організаційних можливостей) і соціальний потенціал (особистий і колективний).

На основі проведеного дослідження, зазначимо, що управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснюваний менеджером у рамках його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення визначеної мети організації. За змістом це може бути спосіб дії, план роботи, варіант проекту тощо. Рішення має бути відповідним за ресурсним, правовим та морально-етичним обмеженням. Крім того, завжди слід прагнути до того, щоб рішення було оптимальним і забезпечувало екстремум критерію вибору. Узагальненою характеристикою рішення є його ефективність. Ця характеристика включає ефект рішення, що визначає ступінь досягнення цілей, і віднесений до витрат на їхнє досягнення. Рішення є тим ефективнішим, чим більшим є ступінь досягнення цілей і меншими витрати на їхню реалізацію.

Розглянувши понятійно-категоріальний апарат прийняття та виконання управлінських рішень в організації, зазначимо що під теорією прийняття управлінського рішення необхідно розуміти систему знань, які відображають сутність понять "закономірність" і "рішення". З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику. Прийняття рішення являє собою свідомий вибір серед варіантів, що є або альтернатив напряду дій, що скорочують розрив між теперішнім часом і майбутнім бажаним станом організації. Таким чином, даний процес включає в себе багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи і рішення - як вибір альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації. План - це набір рішень по розміщенню ресурсів і напряду їх використання для досягнення організаційних цілей.

Література

1. Андрійчук В., Бауер Л. *Менеджмент: прийняття рішень і ризик*. Навч. посібник / В.Андрійчук. - К.: КНЕУ, 1998. - 316 с.
2. Атаманчук Г.В. *Теория государственного управления. Курс лекций* / Г.В.Атаманчук. - М.: Юридическая литература, 1997. - 400 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Організація праці менеджера: Навч. посібник для ВНЗ Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського* / Л.В.Балабанова. - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 303 с.
4. Балдин, К. В. *Управленческие решения: учебник для вузов* / К.В.Балдин. -

М.: Гардарики, 2000. - 582 с.

5. Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Видавничий дім "Ін-Юре", 2002. – 668 с.

6. Воронкова В.Г. Менеджмент та адміністрування: Навчально-методичний посібник / В.Г.Воронкова, М.А.Ажасжа - Запоріжжя, ЗДІА, 2011. - 260 с.

7. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посіб / В.Г.Воронкова. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 256 с.

8. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент / В. Г. Воронкова – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 400 с.

9. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 "Менеджмент організацій" / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамошенко. – Запоріжжя, 2009. – 117с.

10. Геловани В. А., Башлыков А.А., Бритков В.Б., Вязилов Е.Д. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений / В.А.Геловани. - М.: Эдиториал УРСС, 2001. - 304 с.

11. Горбатенко В.П., Бутовська І.О. Політичне прогнозування: Навч. посібник / В.П.Горбатенко. - К.: МАУП, 2005. -152 с.

12. Гордієнко І. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / І.Гордієнко - К.: КНЕУ, 2003. - 259с.

13. Державне управління та місцеве самоврядування: тези Х Міжн.наук.конгресу 26 березня 2010р. – Х.: Вид-во Харків РІНДУ "Магістр", 2010.- 372с.

14. Дегтяр А.О.Управлінські рішення в органах державної влади: [Моногр.] /А.О.Дегтяр, В.Ю. Степанов, С.В.Тарабан; За заг.ред.А.О.Дегтяра. – Харків: "С.А.М.", 2010. – 276с.

15. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Друкер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 328 с.

16. Іванова Т.В., Піддубна Л.П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: Підручник / Т.В.Іванова. - Київ 2007. – 415с.

17. Малиновський В.Я. Державне управління: Навч. пос. / В.Я.Малиновський. - Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. -558 с.

18. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління/ В.Я.Малиновський. - Київ: Атіка, 2005.- 240 с.

19. Новак В. Інформаційні системи в менеджменті: підручник для студ. вищих навч. закл. / В.Новак. - К.: Каравела, 2008. - 616с.

20. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. / Б.В.Новіков. - К. Центр навчальної літератури', 2004. - 560 с.

21. Сергієнко Т.І. Ефективність управлінських рішень в органах виконавчої влади // Збірнику наукових праць: Науковий вісник молодих вчених

ЗДІА/ Гол.редактор В.І.Пожуєв. – Запоріжжя. Вид-во РВВ ЗДІА. – 2011.- №2(3). – 243с.

22. Сергієнко Т.І. Принципи побудови ефективної технології розробки прийняття проектних рішень// Місце і роль студентської молоді в прискоренні соціально-економічного розвитку. Монографія / за ред. Т.М. Берднікової, Н.О. Євтушенко. - Запоріжжя: ЗНУ, 2014. - С.142-151.

23. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник / Л.І.Скібіцька. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.

24. Словник законодавчих і нормативних термінів: "Алерта", 2008 - 496 с.