

## ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ТЕХНОЛОГІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті системно та комплексно висвітлено питання застосування підходів та принципів технологізації державного управління.*

**Ключові слова:** державне управління, державна політика, інновація.

*В статье системно и комплексно рассмотрены вопросы использования подходов и принципов технологизации государственного управления.*

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная политика, инновация.

*The article systematically and comprehensively covers the issues of principles and approaches technologization government.*

**Key words:** public administration, public policy, innovation.

**Постановка проблеми.** У практиці державного управління України широко застосовуються соціальні технології. У той же час сучасні підходи та принципи їх застосування не знайшли достатнього висвітлення та узагальнення у вітчизняній науковій літературі, що обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До таких досліджень та публікацій можна віднести роботи В. Бакуменко, В. Бірюкова, А. Ганієвої, Л. Головка, Л. Дідківської, В. Дрожжинова, В. Єфремова, С. Зав'ялова, В. Пирогова, Г. Мукушева, В. Щербини [1-14].

**Метою статті** є системне та комплексне висвітлення питань застосування підходів та принципів технологізації державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш відомим підходом до розвитку управлінських технологій, який доцільно застосувати при технологізації державного управління, є типізація найбільш поширених управлінських ситуацій та дій, виділення характерних процедур та операцій для них, визначення сучасних засобів та інструментів.

До поширених управлінських ситуацій та дій у державному управлінні можна віднести: організуючі, регулюючі та контролюючі впливи держави залежно від визначених цілей, поставлених завдань та управлінських ситуацій на засадах наукової обґрунтованості та випереджаючого управління.

До основних фаз і поширених характерних процедур та операцій при технологізації державного управління можна віднести: соціальне проектування, що забезпечує конструювання параметрів майбутніх систем державного управління; соціальні технології державного управління, що застосовуються у державному управлінні для практичної реалізації

впливів та дій органів державної влади; застосування соціальної інженерії у державному управлінні – соціоінженерії державного управління, що передбачає спільне використання соціального проектування, соціальних технологій та інженерії у державному управлінні.

До сучасних засобів та інструментів, що забезпечують технологізацію державного управління, слід віднести: засоби – адміністративне реформування, національні проекти, стратегічне управління, антикризове управління, розроблення державної політики, державне програмування, державне регулювання, державна підтримка, державний апарат, державна служба, державні підприємства, державний бюджет, державний контроль; інструменти – правові, інституційні, організаційно-правові механізми реформування системи влади та адміністративно-територіального устрою, національні проекти розвитку, стратегічне планування, прогнозування розвитку, інноваційні підходи, сценарії, методи та механізми антикризового управління, концепції, програми розвитку, державні, галузеві, регіональні цільові програми, плани, проекти, правові та організаційно-правові механізми економічного, фінансового, соціального, гуманітарного, екологічного регулювання, та підтримки різних сфер та галузей суспільної діяльності, комунікативні технології, технології прийняття рішень, технології управління проектами, кадрові технології, інформаційні технології, технології бюджетування, технології адміністративного, функціонального та фінансового контролю.

Другий підхід до технологізації державного управління виходить з наявності певних ознак управлінських технологій, а саме: відбувається розділення єдиного процесу на етапи, фази, стадії

або процедури, що реалізує основні переваги технологізації управління; забезпечується координація та синхронізація окремих етапів, стадій або процедур, що дозволяє отримати ефект від системності або комплексності процесу управління; досягається однозначність виконання процедур та операцій, що зменшує відхилення при виконанні окремих процедур, тим самим попереджаючи небезпеку неефективного управління у цілому; забезпечується цільова спрямованість структури управлінської технології, методів, прийомів, техніки, документів, організації робіт, кваліфікації виконавців, строків і тривалості процедур, що визначаються нею, та їх орієнтованість на забезпечення ефективності технологічного процесу та досягнення високої якості управління; проявляється регламентуючий характер управлінських технологій; вводиться у дію сукупності приписів, обов'язкових для виконання посадовими особами, що призводить до необхідності зміни системи формальних і неформальних відносин між людьми, перебудови структури прав і відповідальності [1].

Третій підхід до технологізації державного управління заснований на зростанні обсягу технологій державного управління, що насамперед, пов'язане з потребами суспільства у функціях соціоінженерії державного управління та у збільшенні управлінського потенціалу в країні, що, у свою чергу, є результатом об'єктивного збільшення обсягів та ускладнення державно-управлінської діяльності в умовах зростання політичної, економічної, соціальної, гуманітарної, екологічної, правової, відтворювальної (ресурсо-забезпечуючої), інформаційної (інформаційна політика та інформаційне забезпечення), субординаційної (взаємодія по вертикалі влади), координаційної (взаємодія на однорівневих управлінських структурах), державотворчої (державне будівництво, сприяння розвитку громадянського суспільства) та стабілізуючої (упередження або послаблення негативних взаємних впливів суб'єктів та процесів на процеси розвитку держави) функцій держави.

Четвертий підхід до технологізації державного управління заснований на посиленні дієвості технологій державного управління, яке в основному пов'язане зі зміною технологічного укладу, з появою на цій основі нових, більш досконалих технік та технологій соціоінженерії державного управління, зокрема інформаційних та управлінських, або з вдосконаленням тих з них, що вже діють, а також із зростанням їх соціальної значущості та регламентуючої ролі на всіх рівнях державного управління, зі зростанням професіоналізму та відповідальності управлінців і державних службовців.

П'ятий підхід до технологізації державного управління передбачає інновацізацію технологій, що застосовуються у ньому, тобто розроблення та впровадження нових або вдосконалення чинних технологій побудови системи управління та власне

управління (структури, їх взаємодія, моделі, методи, прийоми, їх сукупності, що дозволяють реалізовувати цілі управління) у державному управлінні.

Шостий підхід до технологізації державного управління передбачає підвищення технологічного рівня соціального проектування (формування стратегій, політик) у державному управлінні, яке має особливе значення у контексті реалізації випереджаючого управління, насамперед, у напрямку вдосконалення таких його складових, як стратегічне управління, адміністративне реформування, національне проектування.

Розроблення та реалізація державних, регіональних і галузевих стратегій, державних політик, орієнтованих на різні групи проблем та завдань й безпосередньо пов'язаних з проектуванням очікуваного стану, визначенням способів його досягнення та їх використання, є першою фазою соціоінженерії державного управління й започатковує її технологічний ланцюг: «соціальне проектування – соціальні технології – інженерія соціального управління (організація, стандартизація, експертиза, впровадження, контроль, оцінювання, корегування)».

Державне управління все більше перетворюється у комплекс корпоративних робіт зі складною структурою ресурсів, що використовуються, складною організаційною топологією, сильною функціональною залежністю від часу, величезною вартістю, постійним використанням мережових інформаційних структур. Ця обставина привертає увагу до ідей та технологій управління проектами, об'єктом якого є комплекс взаємопов'язаних робіт, спрямованих на вирішення оригінальних завдань, що характерні багатьом завданням державного управління. У центрі уваги управління проектами знаходяться питання планування, організації, контролю та регулювання ходу виконання проектів, організації їх матеріально-технічного, фінансового та кадрового забезпечення, оцінки інвестиційної привабливості різних варіантів реалізації проектів [2-4].

Наведений перелік підходів до технологізації державного управління, безумовно, не є вичерпним. У той же час, він надає можливість застосування комплексного підходу до технологізації державного управління шляхом застосування у різних ситуаціях усіх з наведених підходів, або їх певних комбінацій.

Комплексна модель технологізації державного управління наведена на рис. 1. Вона має відкритий характер, тобто може й далі функціонально розширюватися шляхом розроблення інших нових підходів.

Принципи діяльності, на відміну від технологій, не можна розробляти та впроваджувати, оскільки вони мають об'єктивний характер. Принципи технологізації – це правила та положення, перевірені та підтверджені практикою самої технологізації як різновиду діяльності, що сприяє типізації, стандартизації та уніфікації діяльності,

до якої вона застосовуються. Технологізація державного управління є частиною технологізації всього соціального простору суспільства і являє

собою цілісну систему концептуально і практично значущих ідей, принципів, методів, засобів соціалізації держави.

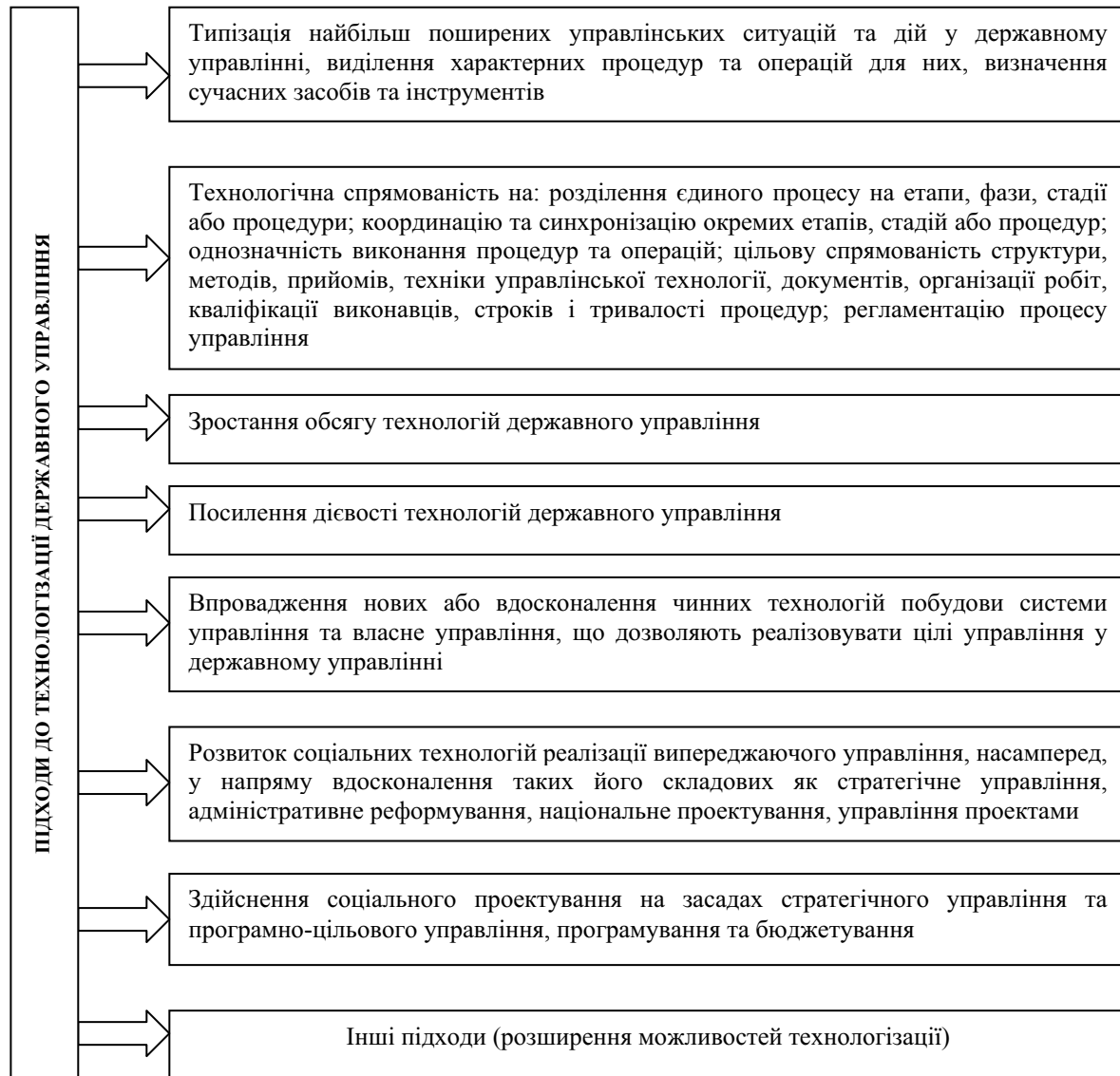


Рис. 1. Комплексна модель технологізації державного управління

Принципи технологізації державного управління доцільно поділити на загальні, тобто загальні положення і правила, дотримання яких сприятиме ефективності реалізації цього процесу шляхом його типізації, стандартизації та уніфікації, та проблемно-орієнтовані, що визначають правила та положення, які відображають закономірності та тенденції процесів соціального проектування, розроблення та застосування соціальних технологій й підтверджені практикою соціального управління взагалі, та державного управління зокрема.

До загальних принципів технологізації державного управління можна віднести наступні: врахування специфіки складових суспільного

процесу, які можна розчленувати на економічну, соціальну, політичну, духовну, екологічну, демографічну та ін; застосування синергетичного підходу, який відкриває нові підходи в пізнанні природної та соціальної дійсності, до аналізу технологізації соціального простору держави взагалі та його елементів зокрема; необхідність врахування цілісності соціального простору держави, в якому глобальні, державні, регіональні, галузеві технології, технології місцевого самоврядування та саморозвитку особистості взаємопов'язані та взаємозумовлені; необхідність обліку різноманіття соціальних технологій, їх специфічних характеристик для різних частин

соціального простору, побудови його багаторівневої моделі; надання пріоритету людському чиннику у вирішенні технологічної проблеми освоєння соціального простору [5]. До загальних принципів технологізації державного управління також необхідно віднести принцип поступовості (поетапності) та локального характеру змін, сформульований вперше К. Поппером. Цей принцип протистойть утопічному підходу в соціальній інженерії, оскільки заперечує можливість широкомасштабних і радикальних змін соціальних систем як на макро-, так і на мікрорівні. Вважається, що подібні дії можуть привести в разі їх реалізації до деструктивних наслідків, подолати які буде вкрай важко [6].

До проблемно-орієнтованих принципів технологізації державного управління, безумовно, насамперед, слід віднести принципи державного управління та принципи державної служби, висвітлені у численних роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, у низці Законів та інших нормативно-правових актів України. Наприклад, відповідно до Закон України «Про державну службу», остання ґрунтується на таких основних принципах, як: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян [7].

При розгляді проблемно-орієнтованих принципів технологізації державного управління, у першу чергу, доцільно виходити з позиції технологізації організаційної, регулюючої та контролюючої діяльності держави, що передбачає впровадження та оновлення технологій організації, регулювання та контролю, які застосовуються в управлінні як суспільною діяльністю, так і стосовно самих суб'єктів державного управління, а також звернутися до відомих принципів такої діяльності.

Технологізація організаційної (або організуючої) діяльності держави, відповідно до управлінської функції організації, включає розробку та застосування технологій формування структур органів влади та управління, розбудови їх системи, встановлення певних організаційних відносин за владною вертикаллю (субординаційні відносини) та на різних рівнях владних відносин та організаційних відносин (відносини координації), а також технології організації добру та роботи персоналу (технології управління персоналом). Для застосування нової управлінської технології завжди необхідно: визначити склад і структуру колективу виконавців; сформулювати мету діяльності цього колективу; описати правила роботи людей і підрозділів; навчити їх цим правилам.

Удосконалення такої діяльності на загальнодержавному рівні, її раціоналізація та підвищення ефективності, приведення у відповідність новим реаліям системи влади у країні (форма правління, форма територіального устрою, режим правління), як правило, здійснюється шляхом проведення адміністративних реформ. До проблемно-орієнтованих принципів проведення останніх можна віднести такі: мінімізація втручання центральних органів виконавчої влади з паралельним делегуванням функцій, повноважень і ресурсів регіональним та місцевим органам влади; консолідація стратегічних функцій та функцій вироблення політики в уряді та у міністерствах; чіткий розподіл повноважень та відповідальності між усіма рівнями системи державного управління та між окремими органами виконавчої влади; прозорість та застосування чітких процедур прийняття рішень, впровадження погоджених рішень на усіх рівнях державного управління; застосування відпрацьованої схеми підзвітності для кожної високої посадової особи, яка включатиме особисту відповідальність на кожному відповідному рівні системи державного управління країни; виважений розподіл політичних та адміністративних функцій на всіх рівнях системи державного управління; підвищення ефективності державних витрат за рахунок застосування чітких схем оцінювання виконання бюджету та підзвітності державних службовців стосовно державних витрат; впровадження критерію якості державних послуг як основного при оцінці діяльності державних установ; надання прав будь-якій особі (юридичної чи фізичної) апелювати проти окремих рішень, прийнятих державними службовцями, чи проти вжитих ними дій; встановлення партнерських стосунків з громадянами у процесах розробки програм та конкретних рішень, а також при оцінці досягнень реалізації державної політики [8].

В освітній практиці ідеї технологізації організаційної діяльності держави реалізуються шляхом застосування сучасних освітніх технологій та активних методів навчання управлінців та державних службовців, а також за допомогою «насичення» навчального процесу дисциплінами соціоінженерного та організаційного циклу, у тому числі: теорія та методи соціальної інженерії; діагностика організацій; прогнозування та моделювання розвитку організацій; організаційне проектування та програмування; соціальне планування; впровадження соціальних нововведень в організації тощо; практикум з соціальних технологій; методи вирішення конфліктів [9].

Технологізація регулюючої діяльності держави, насамперед, передбачає розроблення та впровадження технологій державних управлінських впливів та підтримки, за допомогою яких відбувається встановлення певних станів держави, структури її системи влади, а також численних політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних суспільних відносин та відповідних

процесів. При розробці таких технологій необхідно виходити з того, що поширеними інструментами регулювання є економічні, у т. ч. фінансові, адміністративні, інформаційні впливи, а основним засобом регулювання є правові акти різної сили впливу та різного призначення (закони, постанови, розпорядження, накази тощо). Регулююча діяльність держави поширюється на усі сфери та галузі суспільної діяльності, які мають свої особливості. Саме це призводить у процесі її технологізації до необхідності врахування проблемно-орієнтованих принципів та завдань, що визначають діяльність в об'єкті державного управління. Найбільш досліджуваними є принципи та завдання державного економічного та соціального регулювання [10–12].

Технологізація контролюючої діяльності держави, відповідно до управлінської функції контролю, передбачає формування відповідних стандартів та технологій проведення моніторингу об'єкта, що контролюється, за визначеними параметрами та показниками, порівняння отриманих результатів управління з визначеними стандартами та критеріями та, у разі їх значних відхилень, коригування управлінських впливів з метою досягнення поставлених цілей управління. Контроль у державному управлінні, найчастіше, застосовується у трьох формах: адміністративній, фінансовій та функціональній. Він може бути попереднім (найчастіше – це узгодження на стадії прийняття рішень), поточним (найчастіше – це адміністративний контроль) та кінцевий контроль (контроль власне за результатом певного управлінського впливу). З функцією контролю часто пов'язується й функція аудиту, що має характер перевірки системи, організації та здійснення самого контролю. Така класифікація, у свою чергу, задає напрямки проблемно-орієнтованої технологізації. Серед актуальних завдань підвищення ефективності контролю у сфері державного управління, як це витікає власне з моделі цієї функції, є удосконалення технологій зворотного зв'язку відповідних процесів, а саме: встановлення стандартів; здійснення моніторингу; оцінювання результатів; коригування управління – цілей, вибору напрямів та планів дій, визначення технологій та методології, зміни відносин відповідальності [11].

Серед проблемно-орієнтованих принципів, що найчастіше застосовуються у контролюючій діяльності держави, можна віднести наступні. Принцип паралельних повноважень, який застосовується на верхніх ешелонах державної влади більшості країн світу, у встановленні системи координації та контролю для врівноваження влади і попередження грубих помилок та промахів в її діяльності. Зокрема, цей принцип застосовується у взаємодії всіх гілок влади, вищих, центральних та місцевих органів державної влади. Принцип публічності державного управління, який передбачає: доступність державного управління для громадян, зокрема, через їх участь у виборі до

складу владних структур; відкритість функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування; суспільний контроль через засоби масової інформації та в інших формах за управлінськими процесами; судовий контроль при здійсненні управлінських процесів за дотриманням законодавчих норм. Принцип випереджуючого стану, який спрямований на гарантування досягнення цілей управління шляхом своєчасного коригування планів. За принципом ефективності контролю він має здійснюватися у необхідному обсязі за умови мінімальних витрат. Обов'язковою умовою ефективного контролю є наявність об'єктивних, чітких та зручних для використання нормативів (стандартів). Щоб контроль був ефективним, він також має бути чітко скоординованим з плануванням. Серед інших, важливих при здійсненні контрольної діяльності, є принципи: комплексності, що передбачає охоплення контролем всіх різновидів та напрямів державної діяльності; дієвості, що потребує обов'язкової, своєчасної та адекватної реакції на відхилення від запланованих цілей та виявленні порушення; системності, що проявляється у періодичному проведенні контролю згідно з визначеними термінами; компетентності, що вимагає проведення контролю кваліфікованими фахівцями; об'єктивності, що пов'язана з правдивим висвітленням дійсного стану справ [11].

До проблемно-орієнтованих принципів, на нашу думку, слід віднести такі, що обумовлюють логіку застосування окремих інструментів та засобів технологізації державного управління, зазначених вище. Основним принципом, на якому базується соціальне проектування (стратегічне управління та планування), є принцип стратегічного мислення. Як зазначено у словнику з методології державного управління [8, с. 60], цей принцип являє собою вихідне положення, правило, згідно з яким передбачається формування комплексного мислення управління з такими елементами: орієнтація на довгострокову перспективу успішної діяльності; чітке визначення мети організації та її пріоритетів; урахування сильних і слабких сторін; планування дій з урахуванням ризику; раціональний розподіл завдань та визначення відповідальності; ефективна організація робіт та контролю; вміння визначати основні показники досягнення цілей і проводити оцінювання за ними; ставлення до персоналу як до ключового ресурсу й основної цінності організації; розуміння важливості інформаційного фактора, запровадження моніторингу розвитку ситуацій. Принцип стратегічного мислення є однією з основних передумов впровадження стратегічних підходів в управлінні.

У соціальному проектуванні, при формуванні та впровадженні соціальних технологій державного управління широко використовуються принципи програмно-цільового управління. Сутність останнього у реалізації цілей політичного управління (стратегії, політики, концепції, проекту,

плану) засобами та ресурсами державного управління за допомогою цільових програм (мета → цільова програма → результат). Такі програми розробляються для ефективного вирішення завдань в усіх сферах державного розвитку. Серед них: національні проекти, державні, галузеві програми, програми соціально-економічного розвитку країни та її окремих регіонів і територій тощо. Розробка відповідних проектів і програм базується на низці вихідних положень і правил, найважливішими серед яких є: визначення національних, державних, регіональних, галузевих, територіальних пріоритетів щодо суспільних проблем як основи для практичних дій системи державного управління та місцевого самоврядування (з урахуванням сценаріїв-прогнозів перебігу внутрішніх та міжнародних подій); виділення «точок зростання» – видів діяльності, дій, процесів, технологій, які можуть забезпечити країні, регіону, галузі, території найбільш швидкий або стійкий успіх (результати, досягнення, визнання) у межах наявних та реально доступних ресурсів у відповідних сферах діяльності; визначення переліку та графіку впровадження програм і проектів, спрямованих на підтримку «точок зростання» та створення або підтримку відповідних «центрів зростання» – структур, діяльність яких виявляється найефективнішою і які спроможні взяти на себе лідерство у конкретних напрямках; запровадження цілеспрямованої політики пріоритетного розвитку з адекватним забезпеченням ресурсами; підвищенням рівня промислової технології; модернізацією обладнання; підвищенням продуктивності праці; першочерговим використанням цільового фінансування, кредитів урядових фінансових інститутів, податкових пільг, спеціальних квот імпортованих енергоносіїв та валюти; підвищенням рівня управління в них; систематичним державним контролем за використанням ресурсів; подолання неузгодженості в процесі розробки програм і проектів між різними рівнями управління, окремими елементами, засобами, методами управління, яка становить загрозу втрати ефективності використання ресурсів.

Цільові програми є одним з найважливіших засобів реалізації структурної політики держави, активного впливу на його соціально-економічний

розвиток і повинні бути зосереджені на реалізації великомасштабних, найбільш важливих для держави інвестиційних і науково-технічних проектів, спрямованих на вирішення системних проблем, що входять у сферу компетенції вищих та центральних органів виконавчої влади. Цільові програми можуть служити ефективним інструментом реалізації державної політики, переваг програмно-цільового методу бюджетування. Характерними проблемами більшості цільових програм є такі, що пов'язані з якістю звітів та іншої інформації за програмами. Пов'язана з ними і не менш важлива проблема оцінки ефективності програм. Наукове обґрунтування оцінки ефективності програмних заходів є актуальним та важливим завданням щодо підвищення якості державного управління. Актуальність цього завдання ще більше зростає сьогодні у зв'язку з реалізацією системи стратегічних інвестиційних проектів державного масштабу: національні проекти у сферах житлового будівництва, сільського господарства, освіти та охорони здоров'я, проекти у паливно-енергетичному комплексі, транспортні інфраструктурні проекти, стратегії розвитку високотехнологічних галузей економіки, науково-інноваційної сфери та ін. Оцінки ефективності реалізації програми має складатися з оцінки ефективності як програми, так і оцінки ефективності управління нею. Основними вимогами до оцінки програми є її повнота, прозорість і однозначність [13].

Принциповими положеннями ефективності для розробленої технології є: простота (вона не має бути зайво ускладненою, містити проміжні етапи або операції), гнучкість (адаптація до ситуації, що змінюється), надійність (наявність певного запасу міцності, дублюючого механізму), економічність (технологія може бути не тільки ефективною, але й економічною), зручність експлуатації (прекрасно розроблена технологія виявиться марною, якщо вона незручна для людей, яким доведеться з нею працювати) [14].

**Висновки.** Розглянуто сучасні підходи та принципи технологізації державного управління, відповідно виділені найбільш поширені управлінські ситуації та дії, характерні процедури та операції, сучасні засоби та інструменти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://econom.nsc.ru/eeco/Arhiv/ReadStatiy/2007\\_05/Pirogov.htm](http://econom.nsc.ru/eeco/Arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm).
2. Ефремов В. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В. Ефремов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intalev.ru/index.php?id=17278>.
3. Управление проектами // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.magrul.com/MaGRul-Description.html#page-4>.
4. Бирюков В. Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюков, В. Дрожжинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_42/article\\_2826/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/).
5. Классификация социальных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://otherreferats.allbest.ru/sociology/00044441\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/sociology/00044441_0.html).
6. Социальная инженерия на службе гражданского общества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://evolkov.net/soc.engineering/articles/What.is.soc.engineering.html>.
7. Закон України «Про державну службу» від 16.12.93 № 3723-ХІІ.
8. Методологія державного управління : словн.-довідн. / уклад. : В. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. Безносенко, С. Бутівченко та ін. ; за заг. ред. В. Лугового. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – С. 60.
9. Что такое социальная инженерия? // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <http://evolkov.net/soc.engineering/>

- articles/What.is.soc.engineering.html.
10. Дідківська Л. І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. – 5-те вид., стер. – К.: Знання, 2006. – 213 с. – (Вища освіта XXI століття).
  11. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. – К. : ВПЦ АМ.У, 2010. – С. 15.
  12. Бакуменко В. Д. Державне регулювання економіки в умовах переходу до ринку / В. Д. Бакуменко // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 1. – С. 68–81.
  13. Ганиева А. А. Эффективность государственного управления в контексте проектного подхода /А. А. Ганиева // Институт социально-экономических исследований УНЦ Российской академии наук.
  14. Щербина В. В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности / В. В. Щербина // Консультации. – М. : 1990. – С. 78–85.

Рецензенти: Кальниш Ю. Г. – д.держ.упр.;  
Шевчук О. В. – д.політ.н., доц.

© Синиця М. І., 2011

*Дата надходження статті до редколегії 05.07.2011 р.*