

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
Кафедра публічного управління та  
менеджменту природоохоронної  
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Контролінг у діяльності органів державної влади

Виконала студентка 2 курсу групи МПУ- 20  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Ведмицька Олена Володимирівна

Керівник к.е.н, доцент Головіна Олеся Іванівна

Рецензент к.е.н, доцент Шевчук Ніна Сергіївна

Одеса 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Комп'ютерних наук, управління та адміністрування Кафедра  
публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Павленко О.П.

“ 28 ” жовтня 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

студента Ведмицька Олена Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Контролінг у діяльності органів державної влади

керівник роботи Головіна Олеся Іванівна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 18.10.2021 року №216 «С»

2. Строк подання студентом роботи 09 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет мережі

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 2. СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Модель процесу державного управління з виділенням; Загальна класифікаційна схема державно-управлінських рішень; Алгоритм визначення продуктивності державного управління; Визначення параметрів якості та кількості адміністративного продукту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

28 жовтня 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/ п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	28.10.21-03.11.21	90	відмінно
2.	Робота на розділом 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	04.11.21-14.11.21	90	відмінно
3.	Робота над розділом 2 СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	15.11.21-23.11.21	90	відмінно
4.	Рубіжна атестація	18.11.21-23.11.21	90	відмінно
	Робота на розділом 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	24.11.21-06.12.21	90	відмінно
6.	Оформлення роботи	06.12.21-09.12.21	90	відмінно
7.	Здача роботи на кафедрі	09.12.21		
8.	Перевірка на плагіат	09.12.21-12.12.21	90	відмінно
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		90	відмінно

Студент \_\_\_\_\_ Ведмицька О.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Головіна О.І  
(підпис) (прізвище та ініці)

## АНОТАЦІЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу на тему:

«Контролінг у діяльності органів державної влади»

Ведмицької Олени Володимирівни

**Актуальність теми.** Визначення перспективних напрямів розвитку системи прийняття управлінських рішень у зв'язку з демократизацією суспільства обумовлюється безліччю факторів, які характеризують соціально- економічний розвиток регіону. Так, у першу чергу, посилення ролі рішень у процесі управління, особливо на регіональному рівні, вимагає переходу від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання. До якості прийнятих рішень пред'являються жорсткі вимоги, оскільки ускладнення економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів, що зумовлює розширення обсягів інформації, вимагає ретельної обробки основних і допоміжних даних.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дослідження є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління за допомогою системи контролінгу.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд задач:

- виявити особливості процесу переходу від державного адміністрування до державного менеджменту і визначити його основні принципи;
- розглянути загально-класифікаційну схему державно-управлінських рішень з метою її удосконалення;
- проаналізувати фактори, що характеризують соціально-економічне середовище розвитку регіонів в Україні з метою подальшого корегування завдань вітчизняної наукової школи, стосовно прийняття і реалізації державно- управлінських рішень;
- обґрунтувати організаційно-інформаційне забезпечення якості державно-управлінських рішень;
- розглянути процеси економіко-математичного моделювання як інструменту підтримки прийняття державно-управлінських рішень;

- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку основних форм показників ефективності і вимог до них, які використовуються при розв'язанні завдань прийняття державно-управлінських рішень;
- запропонувати науково-методичний підхід щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління.

*Об'єктом* магістерської кваліфікаційної роботи є система контролінгу в процесах державного управління.

*Предметом* дослідження є механізми прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління та їх розвиток за допомогою системи контролінгу.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну основи магістерської кваліфікаційної роботи складає синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в галузі державного управління, концептуальні положення теорії прийняття управлінських рішень, праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з цього напрямку.

**Ключові слова:** контролінг, система управління, державне управління, управлінське рішення, центри відповідальності.

## ANNOTATION

for a master's thesis on the topic:

"Controlling in the activities of public authorities"

Vedmytska Olena Volodymyrivna

Actuality of theme. Determining promising areas of development of management decision-making in connection with the democratization of society is determined by many factors that characterize the socio-economic development of the region. Thus, first of all, strengthening the role of decisions in the management process, especially at the regional level, requires a transition from administrative-command to market management methods. The quality of decisions is subject to strict requirements, as the complexity of economic, industrial, financial, political, social, environmental processes, which leads to the expansion of information, requires careful processing of basic and supporting data.

The purpose and objectives of the study. The purpose of the study is to develop scientific and methodological and practical recommendations for the formation of conditions for the development of mechanisms for making and implementing management decisions in the public administration system through the controlling system.

To achieve this goal it is necessary to solve a number of problems:

- identify the features of the process of transition from public administration to public management and determine its basic principles;
- consider the general classification scheme of public administration decisions in order to improve it;
- to analyze the factors that characterize the socio-economic environment of regional development in Ukraine in order to further adjust the tasks of the domestic scientific school in relation to the adoption and implementation of public administration decisions;
- substantiate the organizational and informational quality assurance of public administration decisions;
- consider the processes of economic and mathematical modeling as a tool to support public administration decisions;

- develop recommendations for further development of the main forms of performance indicators and requirements for them, which are used in solving problems of public administration decisions;

- to offer a scientific and methodological approach to creating conditions for the development of mechanisms for making and implementing management decisions in the public administration system.

The object of the master's qualification work is the system of controlling in the processes of public administration.

The subject of the research is the mechanisms of making and implementing managerial decisions in the system of public administration and their development with the help of the controlling system.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the master's qualification work is a synthesis of the results of basic and applied research in public administration, the conceptual provisions of the theory of managerial decision-making, the work of leading domestic and foreign scientists in this field.

Key words: controlling, management system, public administration, management decision, centers of responsibility.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	12
1.1. Державне управління, як вид суспільної діяльності	12
1.2. Теоретичні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно-управлінських рішень	
РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	54
2.1. Поняття та принципи контролінгу в органах державного управління	54
2.2. Концепції та завдання контролінгу	58
2.3. Функції контролінгу	62
2.4. Види контролінгу	65
2.5. Елементи контролінгу та їх взаємодія	71
2.6. Управлінський облік	78
2.7. Аналіз відхилень	93
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	103
3.1. Впровадження контролінгу в органах державного управління	103
3.2. Інтегрований підрозділ нагляду в організаційну структуру організації	110
3.3. Опис продуктів у сфері державного управління	113
3.4. Інформаційне забезпечення контролінгу у сфері державного управління	117
3.4.1. Автоматизація управління за допомогою ERP системи	118
3.4.2. Автоматизація управлінського обліку	120
3.4.3. Автоматизація бюджету	121
3.5. Ефективність служб контролінгу	122
ВИСНОВКИ	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	128



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Визначення перспективних напрямів розвитку системи прийняття управлінських рішень у зв'язку з демократизацією суспільства обумовлюється безліччю факторів, які характеризують соціально-економічний розвиток регіону. Так, у першу чергу, посилення ролі рішень у процесі управління, особливо на регіональному рівні, вимагає переходу від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання. До якості прийнятих рішень пред'являються жорсткі вимоги, оскільки ускладнення економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів, що зумовлює розширення обсягів інформації, вимагає ретельної обробки основних і допоміжних даних.

Задані темпи соціально-економічних процесів є одним з найважливіших факторів удосконалення системи управлінських рішень, що, в першу чергу, визначає вимоги до оперативності їх прийняття й реалізації. Зростання чисельності наукових публікацій з питань аналізу рішень, удосконалення методів їх підготовки свідчить про безперечну актуальність цього наукового напрямку для сучасної науки державного управління.

Роботи західних дослідників привернули увагу українських вчених до проблем державного управління у сфері прийняття управлінських рішень. У свою чергу, автоматичне перенесення на українське підгрунття західних підходів має як позитивні, так і негативні наслідки. Це зумовлено тим, що західні розробки ґрунтуються на чітко визначених критеріях, котрі відповідають реаліям західного суспільства – розвиненій системі демократичного управління і, як наслідок, усталеним традиціям рівноправної участі партнерів в інтеграційних процесах, високому рівні розвитку і використанні новітніх технологій у прийнятті управлінських рішень.

Все це і зумовило поглиблене вивчення і подальші дослідження сутності й змісту природи управлінських рішень, аналізу факторів впливу на їх ефективність, удосконалення методів підготовки й прийняття рішень, що

сприятимуть вирішенню багатьох складних проблем функціонування соціально-економічних систем у ринкових умовах.

Варто констатувати, що з даної проблеми сформовано ґрунтовну дослідницьку базу. Особливо помітний внесок у теорію прийняття рішень внесли такі зарубіжні вчені, як Х. Райфа, Г. Саймон, О. Уайт, Р. Фатхутдінов, Б. Раппорт, М. Мескон, а також вітчизняні - В. Бакуменко, С. Бир, А. Дегтяр, О. Дейнеко, Н. Діденко, В. Долгальов, А. Ігнат'єва, Н. Карданська, Ю. Комар, С. Кузьменко, М. Максимцов, С. Марова, Е. Смирнов, В. Токарева, О. Черниш, А. Халецька, Д. Юдін.

Незважаючи на наявність значного теоретичного надбання необхідно розвинути і удосконалити систему управлінських рішень в умовах децентралізації влади та демократизації суспільства.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дослідження є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління за допомогою системи контролінгу.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд задач:

- виявити особливості процесу переходу від державного адміністрування до державного менеджменту і визначити його основні принципи;
- розглянути загально-класифікаційну схему державно-управлінських рішень з метою її удосконалення;
- проаналізувати фактори, що характеризують соціально-економічне середовище розвитку регіонів в Україні з метою подальшого корегування завдань вітчизняної наукової школи, стосовно прийняття і реалізації державно-управлінських рішень;
- обґрунтувати організаційно-інформаційне забезпечення якості державно-управлінських рішень;
- розглянути процеси економіко-математичного моделювання як інструменту підтримки прийняття державно-управлінських рішень;
- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку основних форм показників ефективності і вимог до них, які використовуються при розв'язанні завдань

прийняття державно-управлінських рішень;

- запропонувати науково-методичний підхід щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління.

*Об'єктом* магістерської кваліфікаційної роботи є система контролінгу в процесах державного управління.

*Предметом* дослідження є механізми прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління та їх розвиток за допомогою системи контролінгу.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну основи магістерської кваліфікаційної роботи складає синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в галузі державного управління, концептуальні положення теорії прийняття управлінських рішень, праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з цього напрямку.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку та прийняття управлінських рішень в системі державного управління на засадах переходу від функціонального до процесно-організаційного забезпечення, а також розвитку напрямів інформаційно-аналітичного забезпечення механізмів прийняття та реалізації державно-управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено науково-методичне обґрунтування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління. Результати дослідження дозволили дійти таких наукових та прикладних висновків:

1. Доведено, що по мірі вбудування держави у відносини глобального миру механізм прийняття рішень стає дуже важливим інструментом реагування на усі ці трансформації. В кінцевому вигляді в результаті трансформуються як механізм управління і процес прийняття рішень, так і форми держави як інституту, форми організації спільної життєдіяльності людей.

2. Дістали подальшого розвитку положення теорії державного управління в частині розвитку принципів сучасного менеджменту таких, як: прихильність діям та змінам; субсидіарність сучасної організації управління, яка характеризується децентралізацією і відносною свободою усіх його ланок, а також в частині особливостей процесу переходу від державного адміністрування до державного менеджменту.

3. Удосконалено загально-класифікаційну схему державно-управлінських рішень, яка враховує можливість застосування різних її форм на всіх напрямках державного управління, а саме: з проблем державного будівництва; з проблем формування державної політики, а також з проблем реалізації державної політики.

4. Визначено основні завдання вітчизняної наукової школи удосконалення державно-управлінських рішень, що суттєво змінило підхід до їх прийняття та реалізації, а саме: мінімізацію впливу інституційного підходу на цей процес. У зв'язку з чим обґрунтовано застосування досить широкого набору наукових методів, а також обґрунтовано схему прийняття управлінських рішень на принципах своєчасності та адаптованості.

5. Удосконалено організаційно-інформаційне забезпечення якості

державно-управлінських рішень, сутність якого полягає у: своєчасному усвідомленні і аналізі проблеми з метою з'ясування причин їх виникнення; скороченні витрат робочого часу на непотрібні рішення; навчанні державних службовців та стимулюванні успіхів; залученні вже на початкових етапах процесу прийняття рішень співробітників, що мають до нього відношення з урахуванням їх кваліфікації та складності проблем; визначенні організаційної структури суб'єкта управління; розробці посадових інструкцій працівників органів державного управління.

6. Розглянуто процеси економіко-математичного моделювання як інструменту підтримки прийняття державно-управлінських рішень, який забезпечує вирішення таких управлінських завдань, як: прогнозування основних макроекономічних показників; розробку та оцінку програм економічного розвитку; моделювання наслідків збурень в економіці; визначення податкової та бюджетної політики.

7. Розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку основних форм показників ефективності, які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень, а також вимоги до показників ефективності, що використовуються державними службовцями для оцінювання альтернативних варіантів дій. У зв'язку з чим набули найбільшого поширення порядкові та метричні шкали, серед яких виокремлено номінальну шкалу, порядкову шкалу, шкалу інтервалів, шкалу відносин, абсолютну шкалу.

8. Запропоновано науково-методичний підхід щодо формування умов для розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління, який дає змогу ідентифікувати проблемні ситуації, визначати індикатори оцінки якості державно-управлінських рішень і обґрунтувати процес збору, узагальнення, аналізу, достатності інформації для їх прийняття.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арсеньев М. Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы : [учеб. пособие для вузов] / М. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. К. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 270 с.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление: организационно-функциональные вопросы / Г. В. Атаманчук. - М. : ОАО «НПО «Экономика», 2000. - 302 с.
3. Атаманчук Г. Методологічні проблеми сучасного державного управління / Г. Атаманчук // Вісн. УАДУ. - 2001. - №3.-С. 9- 12.
4. Бакуменко В. Д. Підходи і моделі у сучасному програмно- цільовому управлінні / В. Бакуменко // 36. наук, праць УАДУ / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 1. - С.440 - 451.
5. Бакуменко В. Д. Системне визначення напрямків удосконалення управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Актуальні проблеми державного управління : 36. наук, праць УАДУ. - Львів : Вид-во Львів. філіалу, 2000. - Вип. 3. - С. 32 - 47.
6. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень : Автореф. дис. ... д-ра наук держ. упр. / В. Д. Бакуменко. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - 36 с.
7. Бакуменко В. Д. Теоретичні засади державно-управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Командор. — 2000. — № 1. - с. 8-12; № 2-3. -С. 2-5.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : [моногр.] / В. Д. Бакуменко. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 328 с.
9. Бакуменко В. Методологічне забезпечення реалізації поширених завдань програмно-цільового управління / В. Бакуменко // Управління сучасним містом. - 2002. - № 1-3(5). - С. 3 - 13.
10. Балдин О. Управленческие решения: теория и технологии принятия. [Учебник для вузов] / О. Балдин, С. Воробьев. — М.: Проект, 2006. —

304 с.

11. Бурков В. Большие системы: моделирование организационных механизмов / В. Бурков, Б. Данев, А. Еналеев. - М. : Наука, 2007. - 245 с.
12. Бурков В. Н. Оптимальные механизмы стимулирования в активных системах с вероятностной неопределенностью / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков // Автоматика и телемеханика. – 1994. - № 10. - С. 121 -126.
13. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / К. Вайс; [пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської]; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. - К. : Основи, 2000. - 671 с.
14. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб.] / В. А. Василенко. - К.:ЦУЛ, 2003. – 420 с.
15. Васильєв А. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми / А. С. Васильєв. - Одеса : АО БАХВА, 2007. - 160 с.
16. Волкова В. Н. Искусство формализации: от математики - к теории систем и от теории систем - к математике / В. Н. Волкова. - СПб. : Изд-во СПб ГТУ, 2000. - 199 с.
17. Гупал А. М. Методы индуктивного вывода и их применение в экспертных системах / А. М. Гупал // Управляющие системы и машины. - 1991. - № 7. - С. 112-114.
18. Дейнеко О. А. Методологические проблемы науки управления производством / О. А. Дейнеко. - М. : Наука, 2007. - 296 с.
19. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб. у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. - Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. - 492 с.
20. Дегтяр А. Актуальні проблеми управлінського обліку / А. Дегтяр // 36. наук, праць УАДУ при Президентові України : У 4-х ч. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - Вин.2. - Ч. 1. - С. 78 - 81.
21. Дегтяр А. Використання системного аналізу в процесі прийняття і

- реалізації державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Статистика України. - 2002. - № 3. - С. 11 - 14.
22. Дегтяр А. Використання статистичних методів у процесі прогнозування наслідків державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. УАДУ. - 2002. - № 4. - С. 47 - 51.
23. Дегтяр А. Концептуальні підходи до використання теорії активних систем у процесі прийняття й реалізації державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Ефективність державного управління: Зб. наук, праць ЛРІДУ УАДУ при Президентові України / За заг. ред. А.О. Чемериса; ЛРІДУ УАДУ. - Львів, 2002.-Вип. 1/2.-С. 40-43.
24. Дегтяр А. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття й реалізації державно-управлінських рішень / А. О. Дегтяр // Актуальні проблеми державного управління : Наук. зб. : У 2-х ч. - Х. : Вид-во ХарРІ УАДУ, 2002. -№ 2(13). - Ч. 1.-С. 51-54.
25. Дегтяр А. О. Організаційно-аналітичне забезпечення державного управління інтеграційними процесами в Європейське співавторство / А. О. Дегтяр // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз : Матеріали наук.-практ. конф. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - Є. 83 - 87.
26. Дегтяр А. О. Особливості аналізу витрат і вигід у процесі прийняття й реалізації державно-управлінських рішень / А. О. Дегтяр // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук, праць. - Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 3(6). - С. 75-79.
27. Дегтяр А. Організаційне забезпечення інформаційно-аналітичного обслуговування органів державної влади у процесі прийняття і реалізації державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Статистика України. - 2003. - № 2. - С. 36 - 39.
28. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. - 2002. - Вип. 20. - С. 192 - 196.



29. Дегтяр А. Удосконалення державного управління соціально-економічним розвитком адміністративного району в період трансформації економіки / А. Дегтяр // Формування механізму регіонального управління в Україні : Матеріали наук.-практ. конф. 29 листопада 2001 р. - Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2002. - С. 44 - 47.
30. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. - М. : Экономика, 2006. - 175 с.
31. Евланов Л. Г. Экспертные оценки в управлении / Л. Г. Евланов, В. А. Кутузов. - М. : Экономика, 2008. - 133 с.
32. Екатеринославский Ю. Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения / Ю. Ю. Екатеринославский. - М. : Экономика, 2007.-191 с
33. Економічна енциклопедія : У трьох томах. - Т. 1 - / Редкол. :С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К. : Видавничий центр «Академія», 2001. - 848 с.
34. Економічна енциклопедія: У трьох томах. - Т. 2. - / Редкол. :С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К. : Видавничий центр «Академія», 2001. - 848 с.
35. Зубов И. В. Качественный анализ процессов управления / И. В. Зубов, Н. Н. Воробьев. - Л.: Изд-во ЛГУ, 2007. - 186 с.
36. Игнатъева А. В. Исследование систем управления: [учеб. пособие для вузов] / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. - М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2006. - 160 с.
37. Искусственный интеллект - основа новой информационной технологии: Сб. науч. тр. / Под ред. Д. А. Поспелова, Н. А. Семенова. - Калинин: НПО Центрпрограммсистема, 1990. -116 с.
38. Ишаев В. Основные принципы стратегии социально- экономического развития России / В. Ишаев // Проблемы теории и практики управления. - 2001. -№ 5. - С. 21 - 26.
39. Карагодін О.В. Роль і значення соціальної політики держави у формуванні взаємовідносин та взаємодії влади з громадськістю / О.В.

Карагодін // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: [зб. наук. праць] / Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – Т. XIV. – С. 146-151. – (Серія «Державне управління»; вип. 270).

40. Карагодін О.В. Аналіз теоретичних та методичних засад державної регіональної політики та механізмів її реалізації / О.В. Карагодін // Менеджер: Вісник ДонДУУ – №2(64). – 2013 – С. 214-219.

41. Карагодін О.В. Методологічні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно-управлінських рішень / О.В. Карагодін // Менеджер: Вісник ДонДУУ – №2(69). – 2014.

42. Карагодін О.В. Підвищення ефективності державно- управлінської діяльності, за умови використання різноманітних форм комунікативного впливу / О.В. Карагодін // Менеджер: Вісник ДонДУУ – №3(70). – 2014.

43. Карагодін О.В. Рішення як важливий елемент системи державного управління на регіональному рівні / О.В. Карагодін // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: [зб. наук. праць] / Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 460-467. – (Серія «Державне управління»; вип. 222).

44. Карагодін О.В. Роль інформаційних ресурсів у державно-управлінській діяльності / О.В. Карагодін // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: [зб. наук. праць] / Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XIV. – С. 89-95. – (Серія «Державне управління»; вип. 280).

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

46. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд. - М. : Радио и связь, 2005. - 298 с.

47. Кини Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтение и замещение / Р. Л. Кини, Х. Райфа. - М. : Радио и связь, 1981. - 560 с.

48. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. - Пб.: Питер, 2001. - С. 548-553.
49. Клир Дж. Системология: Автоматизация решения системных задач / Дж. Клир ; [пер. с англ.]. - М. : Радио и связь, 1990. – 544 с.
50. Ключевский В. О. Сочинения / В. О. Ключевський. - Т. IV. -М. :Соцэкгиз, 1958. - 468 с.
51. Князев В. М. Програмно-цільовий підхід до наукового забезпечення реформи державного управління: дослідження, технології, методики / В. М. Князев, В. Д. Бакуменко, Є. О. Рал-дугін, Ю. В. Бакаев /За заг. ред. В. М. Князева. - К. : Вид-во УАДУ. - 1999. - С. 17-28.
52. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений /Ю. Козелецкий. - М. : Прогресс, 1979. - 504 с.
53. Кокорева Т. А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений / Т. А. Кокорева. - М. : Прогресс, 1990. – 208 с.
54. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях / О. А. Кулагин. - Спб. : Питер, 2007. - 350 с.
55. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел : В 2 т. / [пер. с англ. ; Общ.ред. Д. М. Гвишиани]. - М. : Прогресс, 1981. -Т. 2.- 512 с.
56. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г.Литвак. – М.: Дело. – 2000. – 392 с.
57. Марков М. Теория социального управления / М. Марков. – М. : Прогресс, 2008. – 448 с.
58. Марущак В. Адміністративно-правові аспекти регіонального стратегічного планування / В. Марущак // Зб. наук. пр. УАДУ при Президентіві України : У 4 ч. / За аг. Ред.. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2. – Ч. 1. – С. 171-173.
59. Марущак В.П. Планування в умовах ринкової економіки / В. П. Марущак. – Одеса : Пальміра, 2008. – 284 с.
60. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.

Хедоури; [пер. с англ.] – М.: Дело, 2001. – 799 с.

61. Методы организации и обработки баз знаний / [А. А. Бакаев, В. И. Гриценко, Д. Н. Козлов]. – К. : Наук. Думка, 1993. – 148 с.

62. Миронов В. В. Принципы принятия управленческих решений в системе федеральных органов исполнительной власти : [учеб.-метод. пособие] / В. В. Миронов, А. Т. Зуб. - М. : Современные тетради, 2003. - 336 с.

63. Овчинникова Г. С. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Г. С. Овчинникова // Управление персоналом. - 2007. - № 7. - С. 34 - 39.

64. Опойцев В. И. Равновесие и устойчивость в моделях коллективного поведения / В. И. Опойцев. — М. : Наука, 2007. - 245 с.

65. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации / С. А. Орловский. - М. : Наука, 2007. - 204 с.

66. Синюк В. Г. Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений : [учебное пособие] / В. Г. Синюк, А. В. Шевырев. - М : Издательство «Экзамен», 2003. - 160 с.

67. Системи підтримки прийняття рішень / За ред. В. Ф. Ситника. - К. : Техніка, 1995. - 162 с.

68. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : [учеб. для вузов] / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.

69. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие для вузов. М. : Аспект Пресс, 2014. – 493 с.