

УДК 614.84

М. В. Андрієнко,
к. іст. н., доцент кафедри державної служби,
менеджменту та навчання за міжнародними проектами,
Інститут державного управління у сфері цивільного захисту, м. Київ

СТРАТЕГІЯ ТА МЕХАНІЗМ ВІДБОРУ МЕТОДІВ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ

M. Andrienko,
PhD of historical science, associate professor of department of public service,
Management and International studies projects
Institute of public administration in the sphere of civil protection, Kyiv

THE STRATEGY AND METHODS SELECTION MECHANISM FOR REALIZATION OF THE FIRE SAFETY SPHERE STATE MANAGEMENT

Дослідженню наукових підходів до визначення сукупності методів державного управління сферою пожежної безпеки та їх можливої конфігурації на даний час приділено недостатньо уваги. Доведено, що такі підходи мають базуватися на формуванні сукупності принципів, використання яких дозволяє робити такий відбір об'єктивним і спрямованим на досягнення поставленої мети. Зроблено висновок, що визначення сукупності принципів відбору методів для здійснення державного управління сферою пожежної безпеки не можна вважати достатньою умовою для такого відбору, необхідно визначити, насамперед, стратегію та механізм здійснення відбору методів.

У статті досліджено питання стратегії відбору методів для здійснення державного управління сферою пожежної безпеки і визначено механізм цього відбору з урахуванням принципів, які є базовими для його здійснення. При визначенні механізму відбору методів висвітлено особливості різних варіантів, у яких однією з ланок є людина, а також визначено необхідність забезпечення зворотного зв'язку.

Research scientific approaches to determining the aggregate governance methods for fire safety and their possible configurations currently paid insufficient attention. It is proved that such approaches should be based on the principles of aggregate formation, which allows the use of a selection objective and aimed at achieving this goal. It is concluded that the definition of aggregate principles of selection methods for state management in the sphere of fire safety can not be considered sufficient for this selection, it is necessary to determine, first, strategy and mechanism of selection methods.

The article deals with the issues of methods selection strategy for state management of the fire safety sphere and the mechanism of such a selection is defined on the basis of core principles necessary for its implementation. While defining the methods selection mechanism, there are highlighted peculiarities of different variants with a person being one of the components. The need for feedback provision is also specified.

*Ключові слова: пожежна безпека, державне управління, метод, стратегія, механізм.
Key words: fire safety, state administration, method, strategy, mechanism.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність державного управління сферою пожежної безпеки в Україні залежить від сукупності та обраної конфігурації методів, використання яких дозво-

ляє державним органам здійснювати управлінську діяльність, реалізуючи регулюючі, організуючі та координуючі впливи на всі складові сфери пожежної безпеки (далі — ПБ) і суспільні відносини шляхом вироблен-

ня, ухвалення та реалізації найбільш ефективних управлінських рішень [1].

Науковим підходом до визначення сукупності методів державного управління сферою ПБ та їх можливої конфігурації є підхід, що базується на формуванні сукупності принципів, використання яких дозволить робити такий відбір об'єктивним і спрямованим на досягнення поставленої мети.

Визначення сукупності принципів відбору методів для здійснення державного управління сферою ПБ не можна вважати достатньою умовою для такого відбору. Необхідно визначити, насамперед, стратегію та механізм здійснення відбору методів.

На значимості наукових досліджень щодо обґрунтування стратегії та механізму здійснення відбору методів організаційного та державного управління у різних сферах діяльності, у тому числі й у сфері ПБ, акцентували увагу вітчизняні й іноземні науковці та фахівці: В.Б. Авер'янов, О.С. Анісімов, Г.В. Атаманчук, Ю.П. Битяк, П.Б. Волянський, Б. Гурне, В.А. Доманський, С.О. Доннел, В.П. Зосімов, Л. Йохансен, Б.Е. Касимов, Є. Квейд, С.Д. Коваленко, Г. Кунц, Б.П. Курашвілі, Н.Р. Нижник, С.Л. Оптнер, Л. Планкетт, Я.Ф. Радиш, Г. Райт, А.П. Рожков, А.Е. Саак, В.П. Садковий, Ю.Г. Учитель, Г. Хейл, В.В. Цветков, Ф. Шамхалов, М.Г. Шувалов, Г.П. Щедровицький та ін.

Незважаючи на це, результати проведеного дослідження наявної джерельної бази дозволяють стверджувати, що питання визначення стратегії та механізму здійснення відбору методів для державного управління в різних сферах людської діяльності, у тому числі ПБ, ще залишаються досить проблематичними і недостатньо дослідженими.

Крім того, на даний час склалася ситуація, коли з одного боку державне управління сферою ПБ перебуває у стані реформування, а з іншого — наукові підходи щодо визначення стратегії та механізму здійснення відбору методів при реалізації державного управління сферою ПБ потребують більш ретельного дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На підставі результатів попередніх наукових праць визначити стратегію та механізм здійснення відбору методів при реалізації державного управління сферою ПБ в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основну ідею стратегії, як такої, правильно підмітив Л. Йохансен, який вважав, що вона полягає в розробці правил, у відповідності з якими застосовуються відповідні дії [2]. На аналогічних позиціях знаходилися Г. Кунц і С.О. Доннел, розуміючи під стратегією загальну програму дій [3].

Визначення стратегії в нашому випадку пов'язане із знаходженням набору правил застосування сукупності принципів відбору методів, якими слід керуватися державним органам при здійсненні державного управління сферою ПБ в інтересах забезпечення досягнення поставлених цілей. Такими принципами в статті вважаються: принцип "практичної застосовності методу"; принцип "вартості застосування методу"; принцип

"ефективності знайденого рішення"; принцип "достовірності методу"; принцип "стабільності рішення"; принцип "збалансованості методів"; принцип "необхідності методу" та принцип "зовнішнього доповнення" [4].

З урахуванням бачення відомого американського фахівця з питань стратегічного управління І. Ансоффа [5] до особливостей стратегії можна віднести таке: вироблення стратегії закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими має забезпечити досягнення мети; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях, а по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією; при формулюванні стратегії доводиться користуватися досить узагальненою, неповною і не завжди точною інформацією про різні альтернативи; успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку; стратегія, яка виправдана при одному наборі пріоритетів, не буде, як правило, такою, якщо пріоритети організації зміняться.

Ураховуючи це, в основу стратегії відбору методів пропонується покласти компроміс між вимогами визначених вище принципів для здійснення відбору методів для державного управління сферою ПБ, тому що отримати ідеальний варіант правил відбору, який повністю задовольняв би вимогам усіх принципів одночасно практично не можливо. Так, наприклад, щоб забезпечити, досить високу достовірність управлінського рішення в сфері ПБ, треба буде погоджуватися і з більш високими витратами ресурсів (інформаційних, фінансових, матеріальних) на отримання такого рішення. Разом з тим, вимоги практичної застосовності та збалансованості методів мають бути виконаними ще до того, як будуть розглянуті інші принципи [6; 7]. Це можна пояснити тим, що зазначені вимоги є фактично обмеженнями по відношенню до інших принципів. Таким чином, забезпечення застосовності та збалансованості слід вважати необхідною умовою для переходу до розгляду інших шести принципів.

Природно, що при цьому потрібно враховувати багато таких важливих факторів, як: зміст і значення наслідків виниклої (існуючої) проблеми, розв'язання якої здійснюється в сфері ПБ; ступінь доступності необхідних даних; можливі витрати часу керівників (управлінців) на розв'язання проблеми; ступінь автоматизації управлінських процедур щодо вироблення та ухвалення рішень; допустимі ризики; існуючі обмеження. Більш того, з часом у процесі розробки та ухвалення управлінського рішення відносна значимість (вага) зазначених факторів із зміною вихідних умов може змінюватися. Наприклад, спочатку з боку керівництва ДСНС може бути обраний спрощений набір методів для здійснення державного управління сферою ПБ, а внаслідок погіршення ситуації та загострення проблеми (наприклад, зростання динаміки розповсюдження вогню за рахунок збільшення швидкості вітру під час лісової пожежі, пожежі на речовому ринку, пожежі на промисловому підприємстві з можливістю виникнення техногенної небезпеки), коли значимість отримання

позитивного результату може значно зрости, над-важливою може стати вимога забезпечення достовірності очікуваного результату (динаміка гасіння пожежі, швидкість звільнення небезпечних приміщень від вогню тощо).

Виходячи з цього, можна впевнено зробити висновки про відсутність існування універсальної стратегії відбору методів для здійснення державного управління сферою ПБ на підставі обґрунтованої сукупності принципів. Разом з тим, слід наголосити, що використання експертних методів може дозволити знайти приємну для ситуації, що склалася або що складається, стратегію відбору методів з числа існуючих на підставі запропонованої сукупності з восьми принципів.

Одним з таких методів вважається, наприклад, відомий експертний метод Дельфі, суть якого полягає у встановленні експертних суджень на умовах анонімності експертів та їх фізичного розділення, а також наявності керованого зворотного зв'язку. Забезпечення підтримання анонімності та фізичного розділення обумовлено необхідністю уникнення деяких потенційних "пасток" групового прийняття рішення. При цьому призначення зворотного зв'язку полягає в наданні можливості кожному експерту ознайомитися з усередненою думкою інших експертів [8].

Разом із позитивними сторонами метод Дельфі має також і деякі недоліки. До першого слід віднести те, що фізичне розділення експертів практично виключає появу нових підходів до вирішення поставленого завдання чи розв'язання проблеми, які можуть бути вироблені та перевірені в процесі можливих дискусій, наприклад, шляхом "мозкового штурму". Інший недолік пов'язаний із способом побудови анкет, за допомогою яких здійснюється безпосереднє опитування експертів. За умов, якщо анкети побудовані не досить об'єктивно, то і сформовані висновки експертів по результатам відповідей на питання також не будуть відповідати вимогам об'єктивності внаслідок того, що висновки визначаються лише тими питаннями, що задаються.

Ще одним з відомих експертних методів для здійснення відбору вважається метод SAST (Strategic Assumption Surfacing and Testing), в основу якого покладено попереднє "шліфування" припущень (усунення суперечливості), що в подальшому використовуються для вирішення завдань, і їх ранжирування. Метод добре пристосований до аналізу слабоструктурованих проблемних завдань, у яких вироблення рішення спирається на гостро конфліктуючі час від часу припущення. Разом з цим, він вимагає залучення професійного арбітра, який добре володіє мистецтвом міжособистісного діалогу, а також є досвідченим у теорії групової динаміки. В іншому випадку застосування методу SAST може бути не ефективним. Більш того, використання методу вимагає залучення значної кількості досвідчених експертів [9].

Важливим і найбільш практичним, на нашу думку, можна вважати експертний метод відбору — метод аналізу ієрархії (далі — МАІ). Цей метод полягає в декомпозиції завдання оцінки та добору на прості скла-

дові, а потім здійснюється подальша обробка методами матричної алгебри послідовності суджень експертів, які здійснюють оцінювання при попарних порівняннях, починаючи від вихідних елементів і переходячи до верху від рівня до рівня, поки не буде отримана кінцева оцінка рішення завдання оцінки та відбору [10].

На відміну від методу Дельфі в рамках МАІ підтримується групова взаємодія та дискусії. Таким чином, у процесі дослідження припущень, що покладені в основу індивідуальних рішень, з'являються нові й важливі знання. Доцільність такого підходу підтверджується досвідом проведення в період існування СРСР ділових ігор [11]. При розбіжності суджень МАІ не накладає штучний консенсус, бо в ньому не вилучаються, а враховуються думки, що випадають із загального русла при обчисленнях (значення величини неузгодженості, що припускається).

Проведене порівняння МАІ із SAST дозволяє зробити висновок про їх схожість на етапі структурування завдання, яке необхідно вирішувати. При цьому не вимагається добре підготованого координатора і реальною виявляється відсутність можливості зриву вирішення завдання внаслідок зміни психологічної обстановки в середовищі експертів.

Таким чином, з проведеного аналізу слід зробити висновок про те, що МАІ виявляється найбільш прийнятним експертним методом, можливості якого слід використовувати для відбору методів для здійснення державного управління сферою ПБ на підставі восьми принципів такого відбору.

Реалізація стратегії пов'язана з необхідністю конкретизації процедур відбору методів шляхом визначення відповідного організаційного механізму. Існує декілька можливостей щодо безпосередньої організації процесу відбору методів. Це можна зробити, наприклад, за допомогою структурного підрозділу або підсистеми, які забезпечують процес вирішення питань ПБ у ДСНС, безпосереднього керівника середньої ланки (директор департаменту, начальник управління ДСНС), чи цього керівника разом із зазначеним підрозділом або в межах відповідної підсистеми. Розглянемо варіант із структурним підрозділом.

Структурний підрозділ із вирішення питань ПБ у ДСНС з урахуванням наведених вище принципів має обрати ті методи, які доцільно використовувати для ефективного вирішення поставленого завдання чи розв'язання проблеми в сфері ПБ з урахуванням кожного етапу формування рішення. Таким чином, цей структурний підрозділ з питань ПБ має сформувати документ (програму, план тощо), у якому будуть відображені графік і алгоритм вирішення завдання чи розв'язання проблеми, а для кожного етапу вирішення — результати оцінки його можливої тривалості та метод чи набір методів для кожного етапу вирішення завдання (розв'язання проблеми).

При цьому слід зазначити, що методи, раніше відібрані для кожного етапу вирішення завдання в сфері ПБ, не можна вважати догмою. Це обумовлено, у першу чергу, різноманітними змінами зовнішнього й внутр-

ішнього середовища сфери ПБ, що відбуваються чи можуть відбуватися із часом. Врахування таких змін може призвести до заміни обраного спочатку методу для відповідного етапу вирішення завдання чи розв'язання проблеми на більш ефективний з урахуванням умов, що склалися.

Заміна методу на кращій під час розв'язання проблеми в сфері ПБ чи вирішення завдання вимагає обов'язкового встановлення зворотного зв'язку, завдяки якому можна своєчасно виявляти менш ефективний метод, що не вважався таким до моменту появи непередбачених змін чи обставин, наприклад, складових зовнішнього середовища: політичні події, військові дії, зростання вартості енергоресурсів, економічна криза тощо [12; 13].

Подібний організаційний елемент зворотного зв'язку має застосовуватися керівництвом ДСНС не тільки за умов, якщо вибір методів здійснюється структурним підрозділом із питань ПБ, але і за умов, коли такий вибір доручено здійснити безпосередньо керівнику середньої ланки.

Керівник середньої ланки повинен готувати та представляти обґрунтування для обраного ним підходу до формування рішення завдання (проблеми) у сфері ПБ із обов'язковим урахуванням запропонованих вище принципів відбору методів для системи державного управління сферою ПБ, тобто, він повинен обґрунтувати потребу, застосовність, вартість, результат, достовірність, стабільність і збалансованість запропонованого ним плану чи проекту стосовно завдання чи проблеми, що вирішуються.

У зазначених варіантах механізму відбору методів у системі державного управління сферою ПБ унаслідок особистісних характеристик людей, як завідомо не досить надійних ланок управлінського процесу, є недоліки. Вони притаманні різним механізмам із числа розглянутих щодо вибору методів. Так, якщо право відбору методів нормативно буде закріплене тільки за структурним підрозділом з питань ПБ, то цей підрозділ може, наприклад, пропонувати керівнику не зовсім корисні методи та підходи, тому що фахівці цього підрозділу можуть лише частково володіти специфікою його сфери діяльності.

Зовсім інша ситуація може мати місце, якщо вибір методів покласти повністю на розуміння тільки керівника. При цьому може виникнути реальна небезпека, пов'язана з тим, що керівник може щоразу використовувати лише відомі йому методи. Передбачувані наслідком таких дій може стати ситуація, коли керівник буде підганяти завдання чи проблему під відомі та зрозумілі йому методи, а не навпаки, методи під завдання чи проблему, які треба вирішувати. Керівник може, як показує сучасний український досвід, підміняти проблеми, які не піддаються розв'язанню відомими йому методами, або застосовувати не зовсім ефективні методи на тій лише підставі, що він краще з ними знайомий. Якщо керівник не володіє, наприклад, потрібними для його діяльності навіть нескладними експертними, статистичними або математичними методами, то

при вирішенні завдання чи розв'язанні проблеми він завжди буде покладатися лише на свій особистий досвід чи інтуїцію, тобто на особисте мистецтво управління.

Варіантом реальної управлінської небезпеки може стати ситуація, коли витонченість вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ПБ може діями керівника перетворитися на самоціль, демонстрацію віртуозності фахівця, що вирішує завдання чи розв'язує проблему. У цьому випадку завдання (проблема) може піддатися не потрібному, але досить детальному дослідженню, пов'язаному зі збором великої кількості неперіоритетних даних і значними додатковими фінансовими та матеріальними витратами на їхній збір.

Іншим варіантом може стати необґрунтована побудова складних і чутливих математичних чи статистичних моделей, а також використання тривалого часу на пошук оптимального рішення з використанням імітаційних моделей. У результаті таких дій вклад усього зазначеного у вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ПБ може бути незначним і дуже витратним, хоча побудова та застосування більш простої моделі допомогли би знайти своєчасне й і не менш приємне за ефективністю рішення у межах забезпечення Парето-оптимальності.

На нашу думку, кращим варіантом механізму вибору методів має стати такий. Керівники середньої ланки повинні складати свої пропозиції у вигляді документа за затвердженою формою щодо вибору методів для вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ПБ і представляти їх у зазначений вище структурний підрозділ із питань ПБ для перевірки і затвердження. У цьому випадку керівництво ДСНС зможе бути впевнено в тому, що використовуються потрібні методи формування рішень. У зв'язку з цим, структурний підрозділ з питань ПБ має бути сформований із висококваліфікованих фахівців, які добре володіють сучасними методами управління та дослідження операцій і мають значний досвід у застосуванні таких методів. Тільки за таких умов вони будуть здатні рецензувати пропозиції та пропонувати, за необхідністю, бажанні зміни до них, а також кваліфіковано підходити до затвердження чи відхилення пропозицій.

Саме на таких організаційних засадах з'явиться реальна можливість своєчасного виявлення керівників, які не мають достатньої кваліфікації або не бажають самостійно підвищувати свій професійний рівень. Таких керівників треба або відправляти на перепідготовку, або звільняти їх з посади та замінювати на більш підготовлених фахівців.

Існування зворотного зв'язку дозволить керівництву ДСНС періодично перевіряти діяльність структурного підрозділу з питань ПБ і керівників середньої ланки управління з позиції правильності відбору ними методів на підставі тих критеріїв, які були їм задані з боку керівництва ДСНС.

Важливим моментом вибору методів у системі державного управління сферою ПБ є етап, коли керівництво ДСНС має нормативно описати умови, за якими слід використовувати ті чи інші методи, а також механізм їх

відбору. Тим самим керівництво ДСНС може ефективно управляти відбором методів формування рішень і бути впевненим у тому, що будуть вироблені такі рішення, реалізація яких дозволить отримати максимальну ефективність.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, слід наголосити, якщо механізм відбору методів для вирішення завдань чи розв'язання проблем встановленим порядком не впровадити в систему державного управління сферою ПБ в Україні, то досить сумнівним є те, що керівництво ДСНС буде отримувати ефективні результати в сфері ПБ і буде спроможним ефективно реалізовувати функцію контролю.

Подальшим напрямом наукових досліджень із висщерозглянутої проблематики вбачається у розробленні моделі державного управління сферою пожежної безпеки.

Література:

1. Андриенко Н. Обоснование принципов выбора методов в государственном управлении сферой пожарной безопасности в Украине / Н. Андриенко // Современный научный вестник. Серия: Экономические науки. Государственное управление. — 2013. — № 45 (184). — С. 107—113.
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческого решения / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — [2-е изд.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 383 с.
3. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел; пер. с англ. В.В. Рославцев, Ю.В. Семенов, Г.В. Шведов; общ. ред. Д.М. Гвишиани. Т.2. — М.: Прогресс, 1981. — 512 с.
4. Andrienko M. Use of Methods in Public Administration of Fire Safety in Ukraine: selection principles: materialy IX miedzynarodowej naukowopraktycznej konferencji "Wykształcenie i nauka bez granic-2013" (Przemysl, 07 — 15 grudnia 2013 roku). — Przemysl: Sp. z o.o. "Nauka i studia", 2013. — S. 82—83. — (Vol. 14 Ekonomiczne nauki. Panstwowy zarzad).
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
6. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. Э.А. Антонова, А.В. Горбунова, Г.И. Шепелева; под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. — 1972. — 456 с.
7. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд; пер. с англ. И.М. Верещагин, А.Г. Лебедев, Н.А. Малярщикова, Г.М. Смахина; под ред. И.И. Ануреева, И.М. Верещагина. — М.: Сов. Радио, 1969. — 520 с.
8. Pill J. The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and Annotated Bibliography / J. Pill // Socio-economic Planning. — 1971. — № 5. — P. 57—71.
9. Mitroff I. Epistemology as General Systems Theory / I. Mitroff, F. Sagasti // Philosophy of the Social Sciences. — 1973. — № 3. — P. 117—134.

10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993. — 320с.

11. Щедровицкий Г.П. Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. — М.: Шк. Культ. Полит., 1995. — 800 с.

12. Нижник Н. Україна — державне управління: шляхи реформування / Н. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 1997. — 71 с.

13. Нижник Н.Р. Системний підхід в організації державного управління: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, О.А. Машков; за заг. ред. Н.Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — 160 с.

References

1. Andrienko, N. (2013), "Substantiation of principles of selection methods in the public administration field of fire safety in Ukraine", *Sovremennyj nauchnyj vestnik*, vol. 45 (184), pp. 107—113.
2. Uchitel', Ju.G. Ternovoj, A.I. Ternovoj, K.I. (2007), *Razrabotka upravlencheskogo reshenija* [Development of the administrative decision], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.
3. Kunc, G. O'Donnel, S. (1981), *Upravlenie: sistemnyj i situacionnyj analiz upravlencheskih funkcij* [Management: systematic and situational analysis of management functions], Progress, Moscow, Russia.
4. Andrienko, M. (2013), "Use of Methods in Public Administration of Fire Safety in Ukraine: selection principles", *Wykształcenie i nauka bez granic-2013*, Przemysl, Poland, 7—15 December 2013 year, pp. 82—83.
5. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.
6. Jang, S. (1972), *Sistemnoe upravlenie organizaciej* [System Management Organization], Sovetskoe radio, Moscow, Russia.
7. Kvejd, Je. (1969), *Analiz slozhnyh sistem* [Analysis of Complex Systems], Sovetskoe radio, Moscow, Russia.
8. Pill, J. (1971), "Socio-economic Planning", *The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and Annotated Bibliography*, vol. 5, pp. 57—71.
9. Mitroff, I. Sagasti, F. (1973), "Epistemology as General Systems Theory", *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 3, pp. 117—134.
10. Saati, T. (1993), *Prinjatie reshenij. Metod analiza ierarhij* [Decision making. Analytic hierarchy process], Radio i svjaz', Moscow, Russia.
11. Shhedrovickij, G.P. (1995), *Izbrannye trudy* [Selected Works], Shkola Kul'turnoj Politiki, Moscow, Russia.
12. Nyzhnyk, N. (1997), *Ukraina — derzhavne upravlinnia: shliakhy reformuvannia* [Ukraine — governance approaches to reforming], Vydavnytstvo UADU, Kyiv, Ukraine.
13. Nyzhnyk, N.R. (1998), *Sistemnyj pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia* [System approach to the organization of public administration], Vydavnytstvo UADU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2015 р.