

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 352.07:005.5

**Сич Тетяна Володимирівна**

*доктор педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

**Сыч Татьяна Владимировна**

*доктор педагогических наук, доцент кафедры публичной службы и управления учебными и социальными учреждениями ГУ «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко»*

**Sych Tetiana**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Public Service and Management of Educational and Social Institutions State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ**

### **МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ**

### **МЕСТНОЙ ВЛАСТИ**

## **EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS IN LOCAL**

### **GOVERNMENT BODIES**

***Анотація.** У статті розглянуто деякі чинники, які впливають на ефективність управлінських рішень, що приймаються органами місцевої влади, у сучасних умовах реформування публічного управління та розвитку місцевого самоврядування в Україні. Автором окреслено особливості даної проблеми, основні ознаки державно-управлінських рішень, сутність понять «ефект», «ефективність управлінського рішення», сучасні підходи у науці щодо дослідження проблеми прийняття рішень. Головна увага приділена напряму досліджень, за яким враховується людський фактор.*

*Розглянуто основні ідеї представника цього напрямку нобелівського лауреата Д. Канемана, висвітлені у книзі «Шум». У цій роботі підіймається питання системних помилок у тих, хто приймає рішення. Наведено погляди вітчизняного науковця О. Мальцева на означену проблему та положення книги Д. Канемана. Висвітлено результати аналізу науковцями впливу людського фактору та психологічних особливості прийняття управлінських рішень на ефективність рішень. Узагальнено висновки науковців щодо необхідності урахування якостей особистості, яка приймає рішення, та її професійної підготовки. Наведено основні характеристики людини, які впливають на прийняття рішень, які приводяться у вітчизняній науковій літературі з проблем публічного управління. Відповідно до цих ідей розглянуто вимоги до посад державних службовців, органів місцевого самоврядування та сучасний стан підготовки фахівців й керівників у цій сфері. Здійснено висновок, що першочергове значення для прийняття ефективних рішень органами місцевої влади має застосування фахівцями та керівниками сучасних технологій розробки та прийняття управлінських рішень, розвиток у них особистих якостей щодо прийняття управлінських рішень у процесі навчання та отримання спеціалізованої управлінської освіти у ЗВО.*

**Ключові слова:** ефективність управлінських рішень, органи місцевої влади, підготовка керівників місцевого самоврядування.

**Анотація.** В статье рассмотрены некоторые факторы, влияющие на эффективность управленческих решений, принимаемых органами местной власти, в современных условиях реформирования публичного управления и развития местного самоуправления в Украине. Автором очерчены особенности данной проблемы, основные признаки государственно-управленческих решений, сущность понятий «эффект», «эффективность управленческого решения», выделены основные подходы

*к исследованию проблемы принятия решений. Главное внимание уделено направлению исследований, в которых учитывается человеческий фактор. Рассмотрены основные идеи представителя этого направления – нобелевского лауреата Д. Канемана, изложенные в книге «Шум», где поднимается вопрос системных ошибок у тех, кто принимает решения. Приведены взгляды отечественного ученого О. Мальцева на данную проблему и книгу. Рассмотрены результаты анализа влияния человеческого фактора и психологических особенностей принятия управленческих решений на эффективность решений. Обобщены выводы ученых относительно необходимости учета качеств личности, принимающей решения, и ее профессиональной подготовки. Приведены основные характеристики личности, которые влияют на принятие решений, из отечественной научной литературы по проблемам публичного управления. В соответствии с этими идеями рассмотрены требования к должностям государственных служащих, органов местного самоуправления, а также современная практика подготовки специалистов и руководителей этой сферы. Установлено, что первоочередное значение для принятия эффективных решений органами местной власти имеет применение специалистами и руководителями современных технологий разработки и принятия управленческих решений, развитие у них личных качеств по принятию управленческих решений в процессе обучения и получение специализированного управленческого образования в ВУЗах.*

**Ключевые слова:** *эффективность управленческих решений, органы местной власти, подготовка руководителей местного самоуправления.*

**Summary.** *The article considers the factors influencing the efficiency of management decisions made by local government bodies in the modern conditions of public administration reform and the development of local self-*

government in Ukraine. The author outlines the features of this problem, the main features of state-management decisions, the essence of the concepts "effect", "efficiency of management decisions", the main approaches to the study of the problem of decision-making are highlighted. The main attention is paid to the direction of research, which takes into account the human factor. The main ideas of the representative of this direction - the Nobel laureate D. Kahneman, presented in the book "Noise", are considered. This work raises the issue of system errors among those who make decisions. The views of the domestic scientist O. Maltsev on the designated problem and the provisions of D. Kahneman's book are presented. The results of the analysis by scientists of the influence of the human factor and psychological characteristics of management decision-making on the efficiency of decisions are reflected. The conclusions of scientists regarding the need to take into account the qualities of a decision-making person and his professional training are summarized. The main characteristics of the personality that influence decision-making are given from the domestic scientific literature on public administration problems. In accordance with these ideas, the requirements for the positions of civil servants, local self-government bodies, as well as the modern practice of training specialists and managers in this field are considered. It is concluded that the primary importance for making effective decisions by local government bodies is the use by specialists and managers of modern technologies for developing and making management decisions, the development of their personal qualities for making management decisions in the process of training and obtaining specialized management education in universities.

**Key words:** efficiency of management decisions, local government bodies, local self-government managers training.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Управлінське

рішення – основа діяльності керівника й може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управління. На сучасному етапі реформування регіональної системи управління в Україні органи місцевого самоврядування мають широкі повноваження щодо прийняття важливих управлінських рішень. Ці рішення можуть стосуватися як вирішення щоденних проблем у об'єднаних територіальних громадах, так і стратегічних рішень стосовно їхнього розвитку. Наприклад, відносно розвитку системи освіти – це можуть бути рішення щодо формування мережі закладів освіти; призначення керівників; створення інклюзивного, безпечно, здорового освітнього середовища; кадрового забезпечення та професійного розвитку педагогічних працівників; забезпечення прозорості та відкритості управління тощо

Технологія управління на будь-якому рівні влади складається з інформаційної та організаційної взаємодії *трьох основних циклів або процесів*, у межах яких виконуються різні операції та процедури: *інформаційний процес* (пошук, збір, передача, опрацювання і зберігання різних видів інформації), *логіко-розумовий*, або процес вироблення й ухвалення управлінських рішень (дослідження, обробка, розрахунки, прогнози, вироблення рішень), *організаційний процес*, або організаційна дія на об'єкт управління для реалізації управлінських рішень (підбір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація праці, координація, контроль за виконанням та ін.) [13]. Отже, під час управлінської діяльності відбувається постійне опрацювання управлінської інформації з метою вироблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Від ефективності цих рішень залежить ефективність управління в цілому. В умовах реформування вітчизняної системи публічного управління проблема ефективності управлінських рішень, які приймаються органами місцевої влади є особливо актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективності та результативності управлінських рішень знаходиться в центрі уваги науковців, які досліджують проблеми управління. Теорія та механізми прийняття управлінських рішень розроблялися такими науковцями як В. Бакуменко [1], Л. Бірман [2], А. Дегтяр [4], Л. Євланов [5], Ю. Єкатеринославський [6], Н. Карданська [7], Б. Літвак [8], В. Спіцнадель [11], В. Степанов [4], С. Тарабан [4], В. Трояновській [14] та ін. Однією з останніх праць з цієї проблеми є книга ізраїльсько-американського психолога, нобелівського лауреата Д. Канемана «Шум» [15], у якій підіймається питання системних помилок у тих, хто приймає рішення. Ідей цієї книги розвинув вітчизняний науковець, академік О. Мальцев у своєму курсі лекцій на її основі [12].

**Формулювання цілей статті.** Розглянути з точки зору інноваційних ідей Д. Канемана та інших науковців, які розробляють теорію прийняття рішень, деякі чинники ефективності управлінських рішень, що приймаються в Україні органами місцевої влади.

**Основна частина.** Головною особливістю проблеми ефективності управлінських рішень є численність і не однорідність управлінських ситуацій, задач, циклів управління; суб'єктів й об'єктів управління та різноманітних зв'язків між ними; неоднозначності критеріїв ефективності рішень та високий ступень динамізму факторів, які впливають на ефективність рішень у системі публічного управління.

Самі поняття якості та ефективності управлінського рішення досить неоднозначні, по-перше, тому що повною мірою рішення може бути оцінене тільки після того, як буде реалізоване; по-друге, недоліки в реалізації можуть звести нанівець високу якість рішення на етапі теоретичного обґрунтування. Поняття «ефект» та «ефективність» застосовуються у науковій літературі у зв'язку з будь-якою діяльністю. Ефект є результатом усякої взаємодії незважаючи на мету та призначення

– і речовинної, і інформаційної. Ефект – це абсолютна характеристика, що виражає результат будь-якої діяльності й може бути основний, і побічний, позитивний і негативний, очікуваний або неочікуваний. Ефективність притаманна лише тій взаємодії чи процесу, які мають певні цілі. Отже ефективність діяльності є співвідношенням результату (ефекту) діяльності до заданих цілей [10]. Відповідно ефективність управлінського рішення є співвідношення результатів до цілей та очікувань після його впровадження. Тому застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень має важливе значення, особливо у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, коли ми очікуємо певний результат від управлінських рішень та від цього результату залежить розвиток регіону, громади та рівень життя мешканців.

В Бакуменко визначає такі основні ознаки державно-управлінських рішень: спрямованість на вирішення проблем державного рівня; прийняття вищими або центральними органами державної влади; оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; належність до державно-управлінських відносин; формування на їх основі державну управлінських впливів; обов'язковість для виконання всіма зазначеними в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами влади; першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [1].

Отже, перелічені особливості в цілому характерні для управлінських рішень, які приймаються органами місцевої влади та спрямовуються на реалізацію державних цілей, стратегій, регіональної політики, а також організацію місцевої влади, забезпечення функціонування й розвитку регіону є вирішення інших проблем не рівні місцевого самоврядування.

На початковому етапі розвитку теорії прийняття рішень увага науковців була зосереджена на дослідженні математичних теорій оптимальних рішень, яка була зорієнтована на застосування кількісних

методів для вирішення добре структурованих проблем. Про те з огляду на особливості соціальних систем, яким властиві слабоструктуровані та неструктуровані проблеми, у сучасній теорії прийняття рішень визначився напрям, у якому враховуються організаційні, інтелектуальні та психологічні здібності й досвід людей, які приймають ці рішення [3; 7]. Тому в науці управління сформувався напрям підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її руських ресурсів. Науковці відмічають важливість врахування людського фактору при дослідженні проблеми прийняття управлінських рішень. Даніель Канеман у своїй роботі «Шум» [15] теж звертає увагу на людський фактор та психологічні особливості прийняття управлінських рішень. Він розглядає розум людини як інструмент, який вимірює та обробляє дані для аналізу управлінської ситуації, яка має бути вирішена, для пошуку вірного рішення та його впровадження. Під поняттям «шум» науковець розуміє базовий прояв людського фактору у виді небажаної варіативності рішень. У дослідженні, яке він проводив на базі аналізу рішень судової системи 1970-х років у США, виявлено досить великий варіативний розбіг між рішеннями стосовно подібних правопорушень. Вчений з'ясував, що максимально сурові рішення судді виносили в умовах «біологічного протистояння», коли реагували на негативні фактори зовнішнього середовища (холод або спеку, спрагу, голод, негаразди у сім'ї та інші). Проте, навіть після доведення, що рішення прийнято під впливом негативних факторів, судді продовжували відстоювати власну думку та розглядали такі висновки як підрив їхнього авторитету. О. Мальцев пояснює це тим, що людина прагне захистити власну думку, тому що від того, наскільки до цієї думки прислуховуються інші, залежить статус особистості у суспільстві. Людина прагне досягнути певного статусу щоб стати особливою й не дотримуватися певних правил, прийнятих для звичайних людей [12]. Нажаль, це є мотив, який може приводити людину до статусної посади у



суспільстві, яка надає їй владу та можливість щодо прийняття важливих рішень.

Канеман відзначає, що зниження небажаної варіативності, тобто «шуму», можливе шляхом введення об'єктивних критеріїв щодо прийняття цих рішень. На наш погляд, це особливо важливо щодо прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Також Канеман відмічає необхідність урахування якостей особистості, яка приймає рішення, та її професійної підготовки. Він виділяє 5 рівнів зросту якості особистості та відмічає, що коли людина з «нульовим рівнем» отримує свободу щодо прийняття рішень, це веде до катастрофи. Як відмічає автор, у сучасних умовах тріумфу демократії, говорити, що якість однієї особистості є вищою або нижчою за якісь іншої, є майже не допустимим. Проте ми забуваємо про наслідки коли людина випадково обрана для винесення професійного судження [15].

Людині природно помилятися. Проте ще Цицерон відмічав, що тільки дурень повторює одні й такі ж помилки. Сукупність цих ітерацій прийнято називати досвідом, та по дивній причині відноситься до нього з повагою. Як відзначає О. Мальцев, коли рівень розвитку особистості підміняється досвідом (кількістю часу, який людина займається цим предметом), виникає «шумне» відношення до предмету. Ні уявлення людини щодо власної компетенції з предмету, ні її репутація, ні досвід, не забезпечують прийняття нею ефективного рішення. Якість особистості ми можемо виявити відразу по кількості, які вона допускає при прийнятті рішень [12].

Оскільки різні люди мають різну волю та засоби її проявлення, то відрізняються і засоби прийняття рішень. У вітчизняній науковій літературі визначено основні характеристики людини, які впливають на прийняття рішень, а саме: ступінь схильності до ризику; досвід реалізації засобів управлінських впливів; особисті уподобання при виборі засобів

досягнення результату; ступень розвитку інтуїції; особисті цілі. Останні визначаються особистісною системою цінностей; матеріальним становищем; віком; оточенням; сімейним станом; станом здоров'я [8, с. 90].

Дійсно, ми можемо спостерігати деякі протиріччя із попередніми судженнями Канемана щодо досвіду, але навіть на основі цих характеристик можуть бути визначені критерії для посад в органах місцевої влади, які, на жаль, відсутні у вітчизняній практиці призначення на посади у місцевому самоврядуванні. На сучасному формування територіальних громад і розвитку місцевого самоврядування спостерігається масове скорочення державних службовців. Деякі фахівці залучаються до управління у громадах, деякі змушені шукати роботу у інших сферах. Проте необхідно звернути увагу на те, що для посад в органах місцевого самоврядування відсутні вимоги щодо наявності вищої освіти на другому (магістерському) зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Це дає можливість залучення на керівні посади людей, у яких досвід, репутація, зв'язки можуть підмінити професійні якості. Відповідно до висновків Канемана така ситуація на сприяє продукуванню ефективних рішень та може привести до катастрофи! Проте для державних службовців така освіта є обов'язковою серед інших вимог до посади. А той факт, що навчені за кошти держави досвідчені фахівці не знаходять застосування у сфері публічного управління та адміністрування й змушені змінювати свій вид діяльності, свідчить про неефективне використання кадрів державою. Взагалі уявлення щодо необов'язковості спеціальної управлінської освіти для керівних посад різних рівнів управління є застарілим та не відповідає сучасній теорії управління людськими ресурсами. Проте для пострадянських країн такий стан є характерним. У радянські часи керівні посади отримували активні політичні діячі, а спеціальна керівна й навіть професійна освіта могли підмінитися досвідом

роботи. У сучасні часи, коли навіть у різних сферах до призначення на керівні посади вводяться механізми конкурсного відбору, наявність спеціальної управлінської освіти теж не є обов'язковою. Наприклад, з 2021 р. діє механізм конкурсного відбору на посаду директора ЗЗСО. За «Типовим положенням про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти» з обов'язкових вимог є громадянство України, відсутність судимості, наявність диплому про вищу освіту не нижче ступеня магістра (спеціаліста) та стаж педагогічної діяльності не менше 3 років [9]. Як видно, мова не йде не тільки про спеціальну управлінську освіту, а навіть про педагогічну...

На сучасному етапі формування ОТГ переважно ведеться навчання керівних кадрів у межах міжнародних грантових проєктів у формі тренінгів, нарад, круглих столів, вебінарів та ін. До реалізації цих проєктів залучаються зарубіжні фахівці, вітчизняні науково-педагогічні працівники ЗВО, досвідчені державні службовці. Прикладом такого проєкту є Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (<https://decide.in.ua/>). Проте всі грантові проєкти обмежені у термінах дії й не можуть вважатися системною формою підготовки керівних кадрів. На наш погляд, реалізація цілей цих проєктів має доповнюватися й узгоджуватися з освітньою діяльністю ЗВО щодо підготовки професійних керівних кадрів.

У теорії менеджменту пропонується декілька методів вирішення управлінської ситуації та прийняття управлінських рішень, що зумовлені характеристикою ситуації, вибором стратегії управління, власними особливостями керівника тощо. Серед таких методів є реактивне реагування, аналоговий, дослідницький, інтуїтивний методи [6, с. 115]. У практиці найбільше розповсюдженими є *інтуїтивний метод* (не передбачає логічної перевірки сутності явища), *метод реактивного реагування* (ґрунтується на однозначності відносин безлічі ситуацій і

реакцій на неї) та *метод аналогів* (базується на досвіді вирішення ситуацій, які виникали вже неодноразово). Проте у нових або критичних управлінських ситуаціях, коли відомі шляхи рішення не придатні та необхідне оригінальне рішення ці методи не придатні. Тут мають бути застосовані дослідницькі методи: метод дискусії, метод мозкового штурму тощо. При недостатній підготовці керівників щодо використання таких методів, недостатньому розвитку навиків аналізу ситуації існує загроза щодо отримання невірної судження. А коли керівник покладається тільки на власній досвід при прийнятті унікального рішення, унікальним воно може бути тільки для нього.

З цього приводу цікавою є концепція обмеженої раціональності, обґрунтована ще одним нобелівським лауреатом – Г. Саймоном. Відповідно до її положень людина, яка приймає рішення, через обмеженість особистісних факторів прагне до спрощення реальної ситуації, розглядаючи лише невелику кількість альтернатив та їхніх можливих наслідків, а також до спрощення проблеми вибору, що установлюють рівні досягнень або прагнень за всіма можливими наслідками, до яких може привести та або інша альтернатива. Обирається перша альтернатива, що найбільше задовольняє всім рівням досягнень. Отже, об'єктивною основою такого вибору є обмеженість часу й ресурсів та суб'єктивне бажання людини якомога швидше вирішити проблему [14, с. 107]. Проте встановлення обмежень та розроблення критеріїв оцінки ефективності й вибору управлінського рішення є важливим елементом алгоритму його прийняття. *Обмеження* – «установлені в умовах ситуації можливі межі зміни характеристик об'єкта або процесу» [2, с. 112]. Залежно від джерел виникнення вони можуть містити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Об'єктивні обмеження можуть формуватися під впливом як зовнішнього (економічні, політичні, технічні, юридичні, природні та ін.), так і внутрішнього середовища (цільові, ресурсні,

управлінські та ін.). Обмеження існують незалежно від волі людей, і тому їхню дію неможливо скасувати, а в багатьох випадках – перебороти. [11, с. 149].

Для забезпечення певної впевненості у ступені повноти генерованої безлічі рішень для прийняття оптимального рішення Л. Євланов [5, с. 91] пропонує сформулювати два крайні варіанти рішень так, щоб між ними було потенціальне оптимальне рішення (ідеальний та найгірший варіанти). О. Мальцев рекомендує для прийняття вірних рішень завжди брати до уваги катастроф до якої може привести невірне рішення, перестати користуватися власними судженнями замість об'єктивних критеріїв. Саме наявність об'єктивних критеріїв звужує «шумність» рішень. Також вчений рекомендує формувати у процесі навчання якості, які дозволять приймати ефективні рішення [12].

**Висновки.** Отже, коли ми говоримо про управління групами людей на відповідальних посадах – найбільш ефективним варіантом для прийняття рішень стають технології, які гарантують точність прогнозів та забезпечують реалізацію цих рішень. Застосування таких технологій потребує спеціальної підготовки керівників, спеціальної управлінської освіти. Першочергове значення для прийняття ефективних рішень органами місцевої влади має науковий підхід до управління, обізнаність й використання керівниками сучасних технологій розробки та прийняття управлінських рішень, розвиток особистих якостей щодо прийняття управлінських рішень у процесі навчання, отримання спеціалізованої управлінської освіти у ЗВО.

### Література

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : Моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

2. Бирман Л. А. Управленческие решения : учеб. Пособие. Москва : Дело, 2004. 208 с.
3. Гвишиани Д. М. Организация и управление : Социологический анализ буржуазных теорий. Москва : Наука, 1970. 383 с.
4. Дегтяр А. О., Степанов В. Ю., Тарабан С. В. Управлінські рішення в органах державної влади : Монографія. Харків : Вид-во «С.А.М.», 2010. 276 с.
5. Евланов Л. Г., Капустин С. Н. Задачи принятия решений. Москва : АНХ СССР, 1980. 14 с.
6. Екатиринославский Ю. Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. Москва : Экономика, 1988. 91 с.
7. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений: Учеб. пособ. Москва : Рус. деловая лит., 1998. 288 с.
8. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 1998. 248 с.
9. Про затвердження Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти. Наказ МОН України від 28.03.2018 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18#n14> (Дата звернення 08.07.2021 р.).
10. Сич Т. В. Розвиток методології дослідження проблем управління освітою в історії вітчизняної педагогічної науки (друга половина ХХ – початок ХХІ століття). Харків, 2020. 761 с.
11. Спицнадель В. В. Теория и практика принятия оптимальных решений. СПб. : Бизнес-пресса, 2000. 243 с.
12. Тайна системной ошибки для тех, кто принимает решения. Новый курс по книге «Шум» нобелевского лауреата Д. Канемана. URL: <https://un-sci.com/ru/2021/07/05/tajna-sistemnoj-oshibki-dlya-teh-cto->

prinimaet-resheniya-novyy-kurs-po-knige-shum-nobelevskogo-laureata-d-kanemana/ (Дата звернення 08.07.2021 р.).

- 13.Технология управления. URL: [http://infomanagement.ru/leksiya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/leksiya/Tehnologia_upravleniya). (дата звернення: 12.05.2021).
- 14.Трояновский В. М. Разработка управленческого решения. Москва: РЛД, 2003. 208 с.
- 15.Kahneman D., Sunstein C., Sibony O. Noise: A Flaw in Human Judgment. 2021. URL: <https://smartreading.ru/summary-by-alias/shum-izyany-chelovecheskogo-suzhdeniya> (Дата звернення 08.07.2021 р.).

### **References**

1. Bakumenko V. D. Formuvannja derzhavno-upravlinsjkykh rishenj: Problemy teoriji, metodologhiji, praktyky [Formation of public management decisions: problems of theory, methodology, practice] : Monoghr. Kyjiv: Vyd-vo UADU, 2000. 328 s.
2. Birman L. A. Upravlencheskie resheniya [Management decisions] : ucheb. Posobie. Moskva : Delo, 2004. 208 s.
3. Gvishiani D. M. Organizatsiya i upravlenie: Sotsiologicheskij analiz burzhuaznykh teoriy [Organization and Management : A Sociological analysis of bourgeois theories]. Moskva : Nauka, 11970. 383 s.
4. Djeghtjar A. O., StepanovV. Ju., Taraban S. V. Upravlinsjki rishennja v orghanakh derzhavnoji vlady [Management decisions in public authorities] : Monoghracija. Kharkiv : Vyd-vo «S.A.M.», 2010. 276 s.
5. Yevlanov L. G., Kapustin S. N. Zadachi prinyatiya resheniy [Decision-making tasks]. Moskva : ANKh SSSR, 1980. 14 s.
6. Yekatirinoslavskiy Yu. Yu. Upravlencheskie situatsii: analiz i resheniya [Management situations: analysis and solutions]. Moskva : Ekonomika, 1988. 91 s.

7. Kardanskaya N. L. Osnovy prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Fundamentals of management decision-making] : Ucheb. posob. Moskva : Rus. delovaya lit., 1998. 288 s.
8. Litvak B. G. Upravlencheskie resheniya [Management decisions]. Moskva : Assotsiatsiya avtorov i izdateley «Tandem»; Izd-vo EK MOS, 1998. 248 s.
9. Pro zatverdzhennja Typovogho polozhennja pro konkurs na posadu kerivnyka derzhavnogho, komunaljnogho zakladu zaghaljnoji serednjoji osvity [On the approval of the Standard regulation on the competition for the position of the head of a state or municipal institution of general secondary education]. Nakaz MON Ukrajiny vid 28.03.2018 # 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18#n14> (Дата звернення 08.07.2021 p.).
10. Sych T. V. Rozvytok metodologhiji doslidzhennja problem upravlinnja osvitoju v istoriji vitchyznjanoji pedagoghichnoji nauky (drugha polovyna KhKh – pochatok KhKhI stolittja) [Development of research methodology of education management problems in history of domestic pedagogical science (the second half of the 20<sup>th</sup> – the beginning of the 21<sup>st</sup> century)]. Kharkiv, 2020. 761 s.
11. Spitsnadel V. V. Teoriya i praktika prinyatiya optimalnykh resheniy [Theory and practice of making optimal decisions]. SPb. : Biznes-prensa, 2000. 243 s.
12. Tayna sistemnoy oshibki dlya tek, kto prinimaet resheniya. Novyy kurs po knige «Shum» nobevskogo laureata D. Kahnemana [The secret of a system error for those who make decisions. A new course on the book "Noise" by the Nobel laureate D. Kahneman]. URL: <https://un-sci.com/ru/2021/07/05/tajna-sistemnoj-oshibki-dlya-teh-kto-prinimaet-resheniya-novyy-kurs-po-knige-shum-nobevskogo-laureata-d-kanemana/> (Дата zvernennia: 08.07.2021 p.).



13. Tekhnologiya upravleniya [Management technology]. URL: [http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia_upravleniya). (Data zvernennia: 12.05.2021).
14. Troyanovskiy V. M. Razrabotka upravlencheskogo resheniya [Development of a management solution]. Moskva: RLD, 2003. 208 s.
15. Kahneman D., Sunstein C., Sibony O. Noise: A Flaw in Human Judgment. 2021. URL: <https://smartreading.ru/summary-by-alias/shum-izyany-chelovecheskogo-suzhdeniya> (Data zvernennia: 08.07.2021 p.).