

УДК 321.01/7(075.8)

DOI: 10.35432/tisb312024315280

Володимир Яценко

к.держ.упр., доцент

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Навчально-наукового інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>

e-mail: javladimir1@ukr.net

Олександр Остапенко

к.військ.н., ст.наук.сп.,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Навчально-наукового інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>

e-mail: aostapenko1212@gmail.com

Наталія Костенюк

к.держ.упр.,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Навчально-наукового інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>

e-mail: 7nat2009@gmail.com

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Проаналізовано поняття публічна політика та управління, прийняття управлінських рішень. Визначено, що процес прийняття управлінських рішень складається із наступних складових: аналіз проблемної ситуації, яка потребує вирішення; постановка цілі, які необхідно досягнути; альтернативні варіанти вирішення ситуації; обґрунтований вибір однієї із альтернатив. З'ясовано, що публічна політика та управління, а також процес прийняття управлінських рішень, є ключовими аспектами державного управління. Ці поняття мають важливе значення для ефективного функціонування держави та забезпечення інтересів громадян.

Визначено, що публічна політика визначає стратегічні цілі держави, які спрямовані на вирішення суспільних проблем, у той час як публічне управління забезпечує реалізацію цієї політики через адміністративні механізми. Прийняття управлінських рішень є центральним елементом обох процесів, оскільки саме завдяки ефективним рішенням можна досягти бажаних результатів та успішно реалізувати стратегії. Тому, публічна політика та управління, як і процес прийняття рішень, утворюють тісно взаємопов'язану систему, яка

дозволяє державі забезпечувати ефективне функціонування суспільства та вирішувати його нагальні проблеми.

З'ясовано, що особливістю системи публічного управління є масштабність, значимість і різноплановість рішень, які охоплюють усі сфери суспільного життя. Це робить публічне управління важливою складовою функціонування сучасних держав і соціальних систем. Система публічного управління має справу з широким спектром питань, які охоплюють усі сфери життя суспільства. Масштабність і різноплановість таких рішень вимагають від керівників високого рівня компетентності, стратегічного бачення та здатності адаптуватися до постійних змін для досягнення позитивних результатів для суспільства.

Проаналізовано взаємозв'язок публічної політики та прийняття управлінських рішень, Практичні результати управлінських рішень можуть впливати на формування нових політичних ініціатив або змін у існуючих політиках. Успішні програми можуть стати моделями для масштабування на державному рівні. Ефективний зв'язок між публічною політикою та управлінськими рішеннями може суттєво підвищити якість управлінських практик, сприяючи більш гармонійній реалізації суспільних інтересів та забезпеченню стабільності.

Ключові слова: органи публічної влади, публічна політика, публічне управління, прийняття управлінських рішень, управлінські рішення.

Volodymyr Yatsenko

*PhD in Public Administration, Docent,
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

Oleksandr Ostapenko

*PhD in Military Science, Senior Researcher,
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>
e-mail: aostapenko1212@gmail.com*

Natali Kosteniuk

*PhD in Public Administration,
Docent of the Department of Institute of Public Service and Administration,
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>
e-mail: 7nat2009@gmail.com*

**PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT:
CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT DECISION-UKRAINE**

The concepts of public policy and management, managerial decision-making are analyzed. It is determined that the process of managerial decision-making consists of the following components:

analysis of a problem situation that needs to be solved; setting a goal that needs to be achieved; alternative solutions to the situation; a reasoned choice of one of the alternatives. It is found that public policy and management, as well as the process of making managerial decisions, are key aspects of public administration. These concepts are important for the effective functioning of the state and ensuring the interests of citizens.

It is determined that public policy determines the strategic goals of the state, which are aimed at solving social problems, while public administration ensures the implementation of this policy through administrative mechanisms. Making managerial decisions is a central element of both processes, since it is thanks to effective decisions that the desired results can be achieved and strategies successfully implemented. Therefore, public policy and management, as well as the decision-making process, form a closely interconnected system that allows the state to ensure the effective functioning of society and solve its pressing problems.

It was found that the peculiarity of the public administration system is the scale, significance and diversity of decisions that cover all spheres of public life. This makes public administration an important component of the functioning of modern states and social systems. The public administration system deals with a wide range of issues that cover all spheres of public life. The scale and diversity of such decisions require managers to have a high level of competence, strategic vision and the ability to adapt to constant changes in order to achieve positive results for society.

The relationship between public policy and managerial decision-making is analyzed. The practical results of managerial decisions can influence the formation of new political initiatives or changes in existing policies. Successful programs can become models for scaling up at the state level. An effective connection between public policy and managerial decisions can significantly improve the quality of managerial practices, contributing to a more harmonious implementation of public interests and ensuring stability.

Key words: public authorities, public policy, public administration, managerial decision-making, managerial decisions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Актуалізація публічної політики характерно для національної політичної системи США, де сильні демократичні традиції та розвинені інститути політичного представництва, а результативність й ефективність рішень рідко ставиться під сумнів. В європейських наукових дискусіях про публічну політику та якість публічних рішень, спрямованих на реалізацію суспільних потреб, що виникли на теоретичному фундаменті американських досліджень, була закладена основа для нового підходу до аналізу публічної політики, який не тільки враховував ефективний перерозподіл суспільних благ між різними групами населення, але і використовував методи «узгодження інтересів і досягнення ефективного результату, що максимізує суспільну корисність» [2]. У європейській традиції публічна політика включає в себе предметне поле прийняття рішень, яке формується в публічній сфері; державних і недержавних акторів, що взаємодіють в прийнятті рішень на різних рівнях управління (національному, регіональному, локальному); форми, методи і технології участі, пов'язані єдиним політичним контекстом. У зв'язку з цим концепт публічної політики виходить за рамки держави і передбачає включеність різних суспільних груп, державних і недержавних акторів в політико-управлінський процес за допомогою різних механізмів узгодження інтересів і культури консенсусу

Процес прийняття політичних і управлінських рішень дійсно є складним і багатогранним. Цей процес стосується не лише вибору найкращих рішень для суспільства, але

й забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами та об'єктами влади. Управлінські рішення повинні викликати інтерес багатьох груп суспільства, які часто конфліктують між собою. Кожне рішення може мати масштабні дослідження для економіки, соціальної сфери, міжнародних відносин, тому необхідно уникати помилок. Політики стикаються з забезпеченням вибору між більшими напрямками розвитку, виходячи з наявних ресурсів. Будь-яке рішення може викликати політичну або економічну нестабільність. Рішення має адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, включаючи соціальні настрої, технологічні зміни або міжнародні виклики. Таким чином, процес прийняття рішень включає ретельний аналіз, врахування різних інтересів і ризиків, а також здатність ефективно комунікувати й узгоджувати дії всіх залучених сторінок. Здатність та мати можливість виробника управлінських рішень за допомогою різних стратегій підтримувати такий процес можна розглядати як один з критеріїв ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Особливості прийняття управлінських рішень в сучасних умовах досліджували в наукових працях такі вчені, як Жовковська Т. Т., Приймак В. М., Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Тодосійчук В. Л., Олійниченко О. М. та інші. Питанням, пов'язаним з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як: В. Баштанник, В. Бакуменко, Ю. Кальниш, Т. Лозинська, В. Тимцуник, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, М. Снітчук, В. Чиркин, М. Білинська та ін. Однак, особливості прийняття управлінських рішень саме в публічній управлінні розкрито в цих працях недостатньою мірою. Тож, визначення особливостей процесу ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління стає все більш актуальним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розкритті змісту існуючих підходів до визначення «публічна політика» та «управлінські рішення» обґрунтування використання комплексного підходу до розкриття суті кожного із визначень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В державі з розвинутою системою органів державної влади та місцевого самоврядування публічне управління та адміністрування є багатоаспектним та складним явищем. Публічне управління та адміністрування має подвійне завдання: управління широкими державними процесами на національному рівні та забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування відповідно до потреб громадян. Це робить публічне управління комплексним, включає в себе різні аспекти суспільного життя та враховує інтереси багатьох сторінок. Ефективне публічне управління забезпечує тісну взаємодію між центральними органами влади і місцевим самоврядуванням. Центральна влада встановлює загальні стратегії, законодавчі рамки та фінансові механізми, а місцеві органи влади адаптують ці стратегії до конкретних умов і потреб своєї громади. Тому, публічне управління спрямоване на загальний розвиток суспільства, задоволення потреб громадян і забезпечення саморозвитку території через місцеве самоврядування [4].

Загальними особливостями системи публічного управління та адміністрування є її масштабність, складність, монополія на законодавчу та нормативно-правову діяльність, різноманіття управлінських процесів в органах влади і управління. Управлінські рішення, що приймаються в публічному адмініструванні досить складні та різноманітні, що ускладнює процес їх прийняття. Відомо, що саме прийняття рішень є основою управлінської діяльності взагалі та в публічному адмініструванні зокрема.

Феномен публічної політики є основним концептом політичної науки, який виник для поєднання теоретичних підходів з практичними аспектами державного управління. В Україні інтерес до публічної політики зростає, особливо в умовах демократизації, реформ і зміцнення інститутів національної держави. Публічна політика ставить акцент на відкритості процесів ухвалення рішень і залученні громадськості до цих процесів. Це погіршення довіри до влади.

Публічна політика передбачає оптимізацію рішень на основі чітких доказів, аналізу даних та консультацій з експертами. Важливою складовою публічної політики є активна участь громадських організацій, громадян і зацікавлених сторінок у формуванні політичних рішень. Публічна політика намагається охопити інтереси всіх груп суспільства, уникаючи дискримінації та забезпечуючи справедливий доступ до державних послуг. Вимоги до прозорості та ефективності управління, які висуваються з боку Європейського Союзу, стимулюють реформи в державному секторі. Посилення ролі місцевих органів влади потребує в нових підходах до розробки і реалізації політики.

Таким чином, публічна політика в Україні набуває все більшого значення як ефективний інструмент забезпечення інтересів суспільства, підтримки демократичних процесів та розбудови національних інституцій.

Зарубіжні автори трактують поняття «публічна політика» досить практично, розуміючи її як певний інструментарій, за допомогою якого можуть бути вироблені та прийняті рішення щодо різних колективних проблем. Досить точно визначення публічної політики дається відомим американським політиком Д. Андерсоном. Він зазначає, що це «політика, вироблена урядовими чиновниками і органами влади, яка стосується значної кількості людей», тобто це певні дії урядових органів в рамках процесу вироблення, прийняття та реалізації державного курсу [1].

В англосаксонській традиції під публічною політикою розуміються дії держави спрямовані на задоволення потреб громадян [5]. В даному випадку публічна політика накладається на процес формування та реалізації державної політики з урахуванням суспільних запитів. А. Хайденхаймер, Х. Хекло та К. Адамс визначають публічну політику й особливості її порівняльного вивчення в такий спосіб: «Порівняльна публічна політика є вивченням того, як, чому і з яким результатом проводять різні уряди спеціальні курси дій або бездіяльності» [7]. У даному контексті ракурс розгляду публічної політики повинен бути спрямований, за Дж. Лейном, на два ключових моменти: виробництво політичних рішень після того, як відбувся колективний вибір, і виконання політики, відображеної в адміністративно-управлінських рішеннях.

Фактично публічна політика – це діяльність агентів, залучених у виробництво та виконання рішень щодо розміщення суспільних ресурсів, виробництва й розподілу суспільних благ [4], тобто публічна політика пов'язана з рішеннями в публічному секторі державного регулювання й спрямована на різні сфери життєдіяльності суспільства загалом, а також різних консолідованих груп всередині суспільства.

Управлінський вимір публічної політики є аспектом, після застосування структурних трансформацій як політичної, так і адміністративної підсистеми державного управління. Ці зміни мають на меті зробити державні інститути більш ефективними, прозорими і здатними реагувати на виклики сучасного суспільства.

Ефективна публічна політика потребує чіткого розмежування політичних функцій (формування стратегії, інноваційних напрямків розвитку) та адміністративних (виконання та реалізація політичних рішень). Це дозволяє уникнути корупційних ризиків та забезпечити відповідальність державних органів. Передача частини владних повноважень від центральних органів влади до управління регіональних та місцевих дає можливість підвищити ефективність на місцях. Це дозволяє краще адаптувати політику до потреб місцевих громад і досягти їхньої відповідальності.

Сучасна публічна політика вимагає від адміністративної підсистеми високого рівня компетентності. Впровадження принципів меритократії, розвиток професійних навичок держслужбовців, а також підвищення стандартів публічного управління є ключовими аспектами цих змін. Цифровізація процесів управління дозволяє зробити державні послуги доступнішими, прискорити ухвалення рішень та підвищити їх прозорість. Це також дозволяє громадянам і бізнесу брати активнішу участь у процесах публічної політики. Інтеграція неурядових організацій, науковців та експертів у процес розробки та впровадження публічної політики забезпечує її якість, остаточні рішення базуються на доказах і враховують ширший спектр думок та інтересів.

Сучасна публічна політика має бути здатною швидко адаптуватися до змінених умов, як у внутрішньополітичній та економічній сфері, так і на міжнародній арені. Це потребує створення структури, яка може оперативнo реагувати на виклики та кризи. Таким чином, управлінський вимір публічної політики акцентує увагу на підвищенні ефективності, гнучкості та інклюзивності процесів ухвалення та реалізації рішень через структурні реформи в політичних та адміністративних справах [4].

Багатовимірність концепту публічної політики справді створює певні виклики для її дослідження та розробки чітких теоретичних підходів. Це пов'язано з тим, що публічна політика функціонує в складному середовищі, де взаємодіють численні фактори, які постійно змінюються. Публічна політика формується й змінюється відповідно до поточних умов, потреб і політичних контекстів. Це означає, що будь-яка політика має динамічний характер і може бути модифікована або замінена на нове залежно від основних. Відсутність стійкості в публічних процесах ускладнює розробку теоретичних конструкцій, які можуть бути ефективними на тривалий термін.

Публічна політика включає широке коло учасників: політичні діячі, державні органи, громадянське суспільство, приватний сектор, міжнародні організації, експерти та науковці. Кожен із них має свої інтереси, цілі та перспективи, що робить процес ухвалення рішень багатовекторним і вашим. Це значно ускладнює створення універсальних моделей, здатних виконати всі ці інтереси. Політичне середовище постійно змінюється через вплив різних факторів, таких як вибори, зміни уряду, міжнародні кризи та інші непередбачувані події. Такі зміни можуть швидко вплинути на пріоритетні публічні політики, що робить її непостійною та важкою для аналізу в стабільних умовах.

Результати публічної політики стають однозначними чи остаточними. Політика може мати як позитивні, так і негативні наслідки для різних груп населення, а її ефективність оцінюється у відносних показниках. Вимірювання успіху публічної політики є викликом, оскільки це залежить від контексту та від того, як результат оцінки виконується всіма учасниками. Створення універсальних теорій або моделей публічної політики здійснюється через необхідність врахування великої кількості змінених, таких як соціально-економічні умови, політичні структури, культурні фактори, поведінка виборців та багато інших. Це змушує дослідників шукати гнучкі підходи, які можуть адаптуватися до різних контекстів.

Таким чином, багатовимірність і динамічність публічної політики роблять її дослідження складним, необхідно враховувати кількість взаємодії, процесів та факторів, що постійно змінюються. Для подолання цих проблем призначені міждисциплінарні підходи, які об'єднують різні галузі знань (політичні науки, економіка, соціологія) та практичні аспекти ухвалення рішень.

Існує кілька підходів до визначення поняття «прийняття управлінського рішення». Найбільш загальний детермінує його як ключовий процес діяльності менеджера, що визначає вектор функціонування компанії та людських ресурсів. Інший підхід під прийняттям управлінського рішення розуміє результат впливу керуючої системи на керовану через синергію економічних, адміністративних, технологічних методів управління [1]. Науковець Жовковська Т. Т. визначає прийняття рішення вольовим актом керівника щодо розв'язання проблеми, яка передбачає набір альтернатив. При цьому вибір варіанта дій є процесом, а шлях розв'язання проблеми – результатом [2].

О. М. Олійниченко в визначенні даного поняття робить акцент на тому, що прийняття рішень менеджерами передбачає, перш за все, творчий підхід, адже кожна проблема не має стандартного, усталеного способу вирішення. Пошук всіх можливих альтернатив підкреслюють творчу складову управлінських рішень [3]. Прийняття управлінських рішень – це вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості. Ця діяльність зосереджена на прийнятті правильного вибору при заданих часових обмеженнях і виявлених ризиках.

Управлінські рішення дійсно можуть бути прийняті в умовах як визначеності, так і невизначеності, і ці дві умови суттєво впливають на процес прийняття рішення. Визначеність

наявна, коли керівник або організація має повну інформацію про можливості варіантів рішень, дослідження цих рішень та ризики, які вони можуть нести. У такому випадку можна використовувати стандартні процедури та алгоритми вирішення проблеми. Приклади таких рішень можна знайти в стабільних середовищах, де відомі результати всіх.

Невизначеність триває тоді, коли відсутня повна або достовірна інформація про майбутні події, наслідки рішень або можливості варіантів розвитку ситуації. У таких умовах залишаються інтуїція, гнучкість, досвід і здатність приймати ризик. Керівники можуть використовувати різні підходи для зниження рівня невизначеності, такі як аналіз даних, моделювання сценаріїв або залучення експертних думок. В умовах невизначеності зростає важливість адаптивного лідерства та стратегічного мислення, після керівників необхідно швидко реагувати на зміни та приймати рішення, не маючи всіх усіх даних.

Прийняття рішення може здійснюватися у різних сферах життєдіяльності людини. Слід виокремити три основні види діяльності, які найбільш часто потребують прийняття рішень: 1) робота; 2) взаємовідносини; 3) управління матеріальними та грошовими коштами. Результати реалізації прийнятих рішень можуть впливати на людей, що оточують особу, яка приймає рішення. Рішення, прийняті людиною в приватному житті, як правило, пов'язані з інтересами дуже обмеженого кола оточуючих його людей, на відміну від рішень, прийнятих ним при виконанні своїх посадових обов'язків у процесі виконання функцій управління у складі установи, організації, в якій він працює. Кінцевим продуктом управлінської діяльності є рішення керівника – вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих. Тому прийняття рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи наперед запроєктованій ситуації [1].

Управлінське рішення завжди виникає в контексті системи, що включає людей, процеси, технології та середовище. Системний підхід передбачає, що всі елементи організації взаємодіють і впливають один на одного. Це означає, що для ефективного прийняття рішень потрібно враховувати всі ці компоненти. Процес прийняття рішень щодо залучення різних спеціалістів і цікавих сторінок, що дозволяє врахувати різноманітні точки зору та експертизу. Це ваша якість рішень і їх прийняття. Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та його підсистеми, а також важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції управління. Отже, «прийняття управлінських рішень» – це процес, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, що потрібно вирішити, та завершується вибором дії (рішення), спрямованої на вирішення суспільної проблеми.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Публічна політика та управлінські рішення взаємопов'язані, останні управлінські рішення часто формуються в рамках публічної політики. Ефективне управління вимагає врахування потреб суспільства, тому рішення повинні бути результатом розрахункового аналізу та обґрунтування. Процес прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні є складним та багатограним, оскільки він вимагає врахування інтересів різних зацікавлених сторін, таких як громадяни, суб'єкти господарювання та органи державного управління. Цей процес має ключове значення для ефективного функціонування системи управління на всіх рівнях. Процес прийняття рішень у публічному управлінні спрямований на досягнення результатів, які відповідають потребам суспільства. Це вимагає від керівників розуміння цілей та пріоритетів державної політики, а також уміння адаптувати стратегії до умов, що постійно змінюються. Ефективне прийняття рішень сприяє розвитку суспільства, підвищенню якості життя громадян та забезпеченню стабільності. Отже, ключовими завданнями сучасної публічної політики є досягнення суспільної згоди з усіма учасниками політичних процесів. Індикатором успішності публічної політичної системи є здатність своєчасно виявити проблеми з розвитком суспільства, проаналізувати причини їх виникнення знайти шляхи розв'язання та найголовніше – не допустити повторення певних помилок у майбутньому. Ефективне вирішення проблем у сфері публічної політики здійснюється у три кроки: приймаються рішення, спрямовані на вирішення проблеми, створюється механізм реалізації цих рішень та розробляється відповідний інструментарій.

Література

1. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605>
2. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 94–98.
3. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
4. Рибачук О. М. Публічна політика як сфера реалізації сучасних соціально-комунікативних практик. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 3. С. 127-134.
5. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynat
6. Телешун С. О., Ситник С. В., Рейтерович І. В. Сутність публічної політики: контекст політики та публічного управління. URL: http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2016/05/blog-post_30.html
7. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57–61.

References

1. Bryushka N. O., Nikoliuk O. V., Udovytsia O. F. Peculiarities of making managerial decisions in the sphere of public administration. *Public administration: improvement and development*. 2020. No. 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605>
2. Vaganova L. V., Yurichyna I. A., Karpanasyuk O. S. Management decision as a form of implementing the organizational function of public administration. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2022. No. 1. P. 94–98.
3. Public administration: terminol. slov. / comp.: V. S. Kuybida, M. M. Bilynska, O. M. Petroe et al.; ed. V. S. Kuybida, M. M. Bilynska, O. M. Petroe. Kyiv: NAPU, 2018. 224 p.
4. Rybachuk O. M. Public policy as a sphere of implementation of modern socio-communicative practices. *Library science. Document science. Informatics*. 2018. No. 3. P. 127-134.
5. Snitchuk M. O. Preparation and adoption of management decisions. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynat
6. Teleshun S. O., Sytnyk S. V., Reiterovych I. V. The essence of public policy: the context of politics and public administration. URL: http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2016/05/blog-post_30.html
7. Yaremko I. I. Peculiarities of making and implementing managerial decisions in the public administration system. *International scientific journal "Grail of Science"*. 2021. No. 7. P. 57–61.