

У

УГОДА, АБО ДОГОВІР – домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Договір є правочином, волевиявлення учасника правочину має бути вільним і відповідати його внутрішній волі. Правочин має вчинятися у формі, встановленій законом. Правочин є родовим поняттям, оскільки всякий договір є правочином, але не всякий правочин є договором.

© *Величко Л.Ю.*

УГОДА ПРО ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СПІВТОВАРИСТВАМИ, ЇХ ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ ТА УКРАЇНОЮ – підписана 14 червня 1994 р. в Люксембурзі, набула чинності 1 квітня 1998 р. Термін дії – 10 років з автоматичною пролонгацією на наступні однорічні періоди. Предметом угоди є встановлення партнерства між Європейським Співтовариством і його державами-членами, з одного боку, та Україною, з другого. Цілями партнерства є: забезпечення політичного діалогу між Сторонами, який сприятиме розвитку тісних політичних відносин; сприяння розвитку торгівлі, інвестицій і гармонійних економічних відносин між Сторонами і прискоренню їх сталого розвитку; створення основ взаємовигідного економічного, соціального, фінансового, цивільного, науково-технічного та культурного співробітництва; підтримка зусиль України щодо зміцнення демократії і розвитку її економіки та завершення переходу до ринкової економіки.

Згідно з УПС започатковано регулярний політичний діалог, який Сторони “мають намір розвивати та поглиблювати”. У разі потреби Сторони проводять між собою консультації на найвищому політичному рівні. Політичний діалог на парламентському рівні здійснюється в рамках Комітету з питань парламентського співробітництва.

У документі закладено принципи створення механізму постійного політичного діалогу між Україною та ЄС, систем періодичних консультацій на різних рівнях з усього комплексу політичних, економічних, культурних та інших проблем. Головним інструментом здійснення цілей партнерства стала домовленість про проведення регулярних зустрічей вищих посадових осіб у рамках спільної Ради Співробітництва, зустрічі з “трійкою” країн ЄС та налагодження контактів у рамках Комітету з питань парламентського співробітництва.

© *Шамраєва В.М.*

УГОДИ МІЖНАРОДНІ – Віденська конвенція про право міжнародних договорів 1969 р. встановлює для цього акту письмову форму та передбачає можливість укладання угод в одному документі чи в двох або кількох пов'язаних між собою документах тощо. Іноді трапляються і угоди в усній формі.

За числом сторін міжнародні угоди поділяються на двосторонні або багатосторонні (регіональні чи універсальні); за можливістю участі в них – відкриті та закриті; за терміном дії – строкові та безстрокові. Як правило, укладена міжнародна угода публікується державами, що її уклали, в їх офіційних виданнях. Дія міжнародної угоди припиняється внаслідок закінчення строку її дії, у зв'язку з виконанням, за взаємною згодою сторін, у порядку денонсації, перегляду, анулювання тощо.

Процес укладання міжнародної угоди містить кілька стадій. Обов'язковими стадіями є: 1) вироблення тексту (основний метод – переговори); 2) прийняття тексту (за згодою усіх або більшості учасників, у багатосторонньому міжнародному договорі – за згодою 2/3 учасників); 3) висловлення стороною згоди на обов'язковість для неї міжнародної угоди (стадія, що накладає на учасників відповідні зобов'язання). У міжна-

родній практиці органи держави укладають міжнародні угоди через спеціальних уповноважених. Повноваження для укладання міжнародної угоди *ex officio* мають глави держав, урядів та зовнішньополітичних відомств; для інших представників держав необхідно підтвердження повноважень для укладання міжнародної угоди.

Порядок укладення міжнародних угод регулюється Віденською конвенцією про право міжнародних договорів 1969 р. та Віденською конвенцією про право договорів між державами та міжнародними організаціями або між міжнародними організаціями 1986 р. Укладання міжнародних договорів України регулюється Законом “Про міжнародні договори України”.

© Шамраєва В.М.

УЗУРПАЦІЯ ВЛАДИ – відчуження влади від простої людини, її концентрація в руках панівної верхівки, яка незаконно привласнює собі все більші функції.

© Князєв В.М.

УКЛАД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ – система певного типу відносин між людьми у процесі суспільного виробництва, що утворює форму буття суспільства. Соціально-економічний лад того або іншого суспільства може включати в себе один чи кілька **У.с.-е.** У багатоукладному суспільстві, як правило, є один панівний **У.с.-е.** Об'єднуючи й підпорядковуючи всі інші, він визначає характер **У.с.-е.** суспільства в цілому, а отже, і його історичний тип.

© Михненко А.М.

УКРАЇНА (*Ukraina*) – держава у південній частині Східної Європи. Друга за розмірами країна в Європі (площа – 603,7 тис кв. км) і п'ята за кількістю населення (46 млн осіб). Столицею **У.** є місто Київ. Держава має спільні сухопутні державні кордони з Білоруссю на півночі, з Польщею на заході, зі Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Молдовою на південному заході та з Росією на сході. Південь **У.** омивається Чорним та Азовським морями і має морські кордони з Румунією та Росією. Найбільшими чорноморськими портами **У.** є Одеса, Іллічівськ, Херсон, Севастополь, азовськими – Маріуполь, Бердянськ, Керч. Загальна протяжність кордонів 6992 км (із них сухопутних 5637 км).

Довжина морської ділянки кордону: 1355 км (по Чорному морю – 1056,5 км; по Азовському морю – 249,5 км; по Керченській протоці – 49 км.). **У.** є членом близько 70 міжнародних організацій, з травня 2008 р. член Світової організації торгівлі, бере участь у діяльності Ради Європи, НАТО, ООН, ЮНЕСКО, ОБСЄ. До складу **У.** входять 27 адміністративних одиниць: одна автономія (Автономна Республіка Крим), 24 області та два міста загальнодержавного значення (м.Київ – столиця **У.** та м.Севастополь). **У.** – суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. За Конституцією **У.** є унітарною парламентсько-президентською республікою. Главою держави є Президент, який обирається громадянами на основі загального, рівного і прямого виборчого права строком на п'ять років. Президент **У.** є главою держави, гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина. Президент **У.** видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території **У.** Єдиним органом законодавчої влади в державі є Верховна Рада України (парламент). Конституційний склад Верховної Ради України становить 450 народних депутатів, які обираються шляхом таємного голосування на 5 років на основі загального, рівного і прямого виборчого права. Виконавчу владу здійснює Кабінет Міністрів України. Уряд **У.**, згідно з Конституцією **У.**, є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Також у систему органів виконавчої влади входять: міністерства, державні комітети, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, інші центральні органи та установи. До органів виконавчої влади АРК належать: Рада міністрів АРК, міністерства, республіканські комітети та інші органи виконавчої влади АРК. Виконавчу владу в областях, районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. Судову владу в державі здійснює Конституційний Суд України і суди загальної юрисдикції. Юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини, що виникають у державі. Найвищим судовим органом у системі судів загальної юрисдикції є Верховний Суд України. Єдиним органом конституційної юрисдикції в **У.** є Конституційний Суд України. Місцеве самоврядування здійснюється тери-

торіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст. Народного господарський комплекс країни включає такі види промисловості, як важке машинобудування, чорна та кольорова металургія, суднобудування, виробництво автобусів, легкових та вантажних автомобілів, тракторів та іншої сільськогосподарської техніки, тепловозів, верстатів, турбін, авіаційних двигунів та літаків, обладнання для електростанцій, нафтогазової та хімічної промисловості тощо. **У.** є одним з найбільших виробників електроенергії. Вирізняються галузі економіки з високим технологічним рівнем розвитку (виробництво ракет-носіїв, супутників та обладнання для дослідження космосу). **У.** є потужним виробником військової техніки. Держава входить у число провідних мінерально-сировинних держав світу. За запасами і видобутком залізних, марганцевих, титано-цирконієвих руд, багатьох видів неметалевої сировини. **У.** в кінці ХХ ст. займала провідне місце серед країн СНД, Європи і світу. Газотранспортна система **У.** має геостратегічне значення як "газовий міст" між великим газодобувними регіонами Росії та Заходом. **У.** – світська держава, в якій церква відділена від держави і школи. Конституція **У.** гарантує громадянам свободу совісті та свободу віросповідання. В **У.** проживає понад 100 національностей. Українці становлять більше 77,8% населення **У.**, росіяни – близько 17%, румуни і молдавани – близько 0,8%. Згідно з Конституцією **У.** держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України. В **У.** існує єдине громадянство. Державною мовою є українська.

© Лазар Я.І.

УКРАЇНА. ГЕОЕКОНОМІЧНИЙ КОД. Геоелектронічний код України формувався під впливом історичних, культурних традицій у державному управлінні і самоврядуванні (братства, козацьке самоуправління) за поширення європейських тенденцій у міському самоврядуванні (магдебургське право).

Природні, кліматичні і географічні умови позначилися на способі господарювання і формах господарського волевиявлення (одноособність за домінують ролі громади). За роки перебування територій України у складі різних імперій (Російської, Австро-Угорської) геоелектронічний код зазнав суттєвих модифікацій із руйнуванням приватновласницької ініціативи і підприємливості. Структура економіки, як і підготовка (винищення) трудових ресурсів формувалася, наприклад, під впливом задоволення імперських інтересів Росії. Внутрішній ринок України, виробнича і соціальна інфраструктура перебувають у стані перманентного дефіциту інвестицій.

Добровільно взяті зовнішні і внутрішні зобов'язання (ядерні роззброєння, закриття ЧАЕС, відмова від участі у важливих зарубіжних комерційних проектах, скорочення виробництва ряду сільськогосподарської та іншої продукції) не знайшли підтримки (фінансової насаперед) з боку гарантів (США, ЄС, Росія). Майже тотальна залежність України, наприклад, від можливостей експорту (м'ясо-молочної та ін. продукції) в Росію й імпорту (газ, нафта) з Росії в Україну є свідченням деструктивної державної політики України, як і структури економіки.

Дефіцит повноцінного економічного, енергетичного, інформаційного, територіального, фінансового, культурно-духовного суверенітету вкрай негативно впливає на відтворення геоелектронічного коду України.

© Розпутьенко І.В.

УКРАЇНІЗАЦІЯ – процес розширення функцій української мови, впровадження її використання в усі сфери в Україні. Широке розуміння терміна "**У.**" – це відновлення ролі та функцій української мови й культури на історичних українських територіях, втрачених унаслідок дискримінаційних дій (зокрема зросійщення, колонізації, румунізації тощо), і забезпечення розвитку української мови та культури. Термін набув популярності у 20-ті рр. ХХ ст. Процес українізації розпочався в роки Української Народної Республіки і за Гетьманату. Функціонування української мови на початку ХХ ст. регулювалося низкою законодавчих актів, зокрема 1920 р. Радою Народних Комісарів УСРР ухвалено декрет про вживання української мови в державній сфері, про її викладання у

школах. У. стосувалася різних сфер державного, політичного, громадського, освітнього життя країни (статистика засвідчує, на кінець 20-х рр. в Україні було понад 80% загальноосвітніх шкіл з українською мовою навчання. Дослідники вважають, що формально кінець У. припадає на листопад 1933 р., коли відбувся об'єднаний пленум ЦК і ЦКК КП(б)У, на якому С.Косіор виголосив доповідь "Підсумки і найближчі завдання національної політики на Україні". На цьому самому пленумі П.Постишев виголосив доповідь, у якій зазначив: "...за цей час було вигнано понад двох тисяч чоловік з системи Наркомпросу, понад 300 наукових та редакторських працівників. Тільки по 8 центральних радянських установах ми вибили понад 200 чол. націоналістів та білогвардійців, які займали посади завідуючих відділами, завідуючих секторами тощо". Значними були репресії науково-педагогічних працівників, зокрема в 1933 р. звільнено лише серед учителів 4 тис. осіб. У 1938 р. запроваджено обов'язковість вивчення російської мови в усіх неросійських школах. Сьогодні науковці також уживають термін У. з огляду на насильницьке припинення цього процесу на початку ХХ ст.

© Левченко О.П.

УКРАЇНЬСЬКА НАРОДНА РЕСПУБЛІКА (УНР) – назва Української держави у 1917-1920 рр. Утворення УНР у федеративному зв'язку з Російською державою проголошено III Універсалом УЦР 7(20) листопада 1917 р. на землях Наддніпрянської України. Після захоплення влади більшовиками і початку агресії радянської Росії проти України Центральна Рада 9-11 (22-24) січня 1918 р. проголосила самостійність УНР. У лютому 1918 р. УНР уклала Берестейський мир і була визнана країнами Четверного Союзу як незалежна держава. У квітні 1918 р. внаслідок приходу до влади П.Скоропадського замість УНР була проголошена Українська держава. Відновлена Директорією УНР у грудні 1918 р. Після проголошення 22 січня 1919 р. Акта Злуки до складу УНР увійшла територія Західно-Української Народної Республіки. Перестала існувати наприкінці листопада 1920 р. внаслідок остаточного захоплення території УНР російськими більшовиками та виїзду голови Директорії УНР і Ради Народних Міністрів УНР в еміграцію

(див. також Українська Центральна Рада, Генеральний Секретаріат УЦР-УНР, Рада Народних Міністрів УНР, Директорія Української Народної Республіки, Уряд УНР в екзилі 1920-1948 рр., Українська Національна Рада).

© Гошовська В.А.

УКРАЇНЬСЬКА ПОВСТАНСЬКА АРМІЯ (УПА) – підпільне українське військово-політичне формування 1942-1953 рр., яке боролася за самостійну Українську державу; підпорядковувалася ОУН (бандерівцям). Загони УПА у 1943-1944 рр. воювали проти радянських партизанів, Червоної армії, німців, а також вступили у кривавий конфлікт із польськими партизанськими формуваннями та підрозділами польської самооборони, які протистояли етнічним "чисткам" та наполягали на існуючому перед війною статусі (особливу активність виявляли на Волині й Холмщині). З 1944 р. вела боротьбу з радянським режимом у західних областях України і з польською владою на так званому Закарзонні. У Польщі ліквідована внаслідок акції "Вісла" у 1947 р., в УРСР – на початку 50-х рр. (окремі вояки діяли до 1956 р.). Командувачі: полковник Д.Клячнівський (Клим Савур), генерал Р.Шухевич (Тарас Чупринка), полковник В.Кук (Коваль).

© Малик Я.Й.

УМОВИ ВСТУПУ ДО НАТО. НАТО запроваджує політику відкритих дверей з перспективою щодо розширення Альянсу. Будь-яка європейська країна, що сповідує принципи, закладені у Вашингтонському договорі, та робить внесок у безпеку євроатлантичного регіону, може стати членом Альянсу за умови отримання запрошення від Північноатлантичної ради. Країни, що бажають набути членства в НАТО, мають також досягти відповідних політичних, економічних та військових цілей, щоб довести свою здатність робити внесок у безпеку Альянсу та користуватися перевагами колективної безпеки. План щодо набуття членства в НАТО (MAP) має на меті допомогти країнам-претендентам у процесі підготовки шляхом забезпечення умов, що надають НАТО можливість спрямовувати допомогу та надавати практичну підтримку таким країнам з усіх аспектів, що стосуються членства.

© Бакуменко В.Д.

УМОВИ ТА ВИМОГИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. До зазначених умов і вимог можна віднести такі: розгляд держави як великомасштабної соціальної системи, а державного управління – як відповідної системи управління – суб'єкта управління, об'єктом управління для якого є все суспільство; аналіз та синтез таких рішень як невід'ємної складової державно-управлінського процесу, елемента й результату державно-управлінських відносин; врахування при формуванні управлінських рішень державного рівня цілей розвитку як одного з найважливіших завдань державно-управлінської діяльності, надання останній стратегічного характеру; використання системного та ситуаційного підходів на всіх етапах дослідження з притаманними їм широким застосуванням морфологічних (структурно-логічних), функціональних та інформаційних моделей, а також досягнень багатьох наук у межах концепцій загальної теорії систем та теорії ієрархічних систем; покладення в основу дослідження теоретичних моделей суб'єкт-об'єктних відносин (універсальна модель управлінського циклу), суб'єкта (модель управлінського процесу, що складається з функцій управління; моделі управлінських функцій) і об'єкта (загальні моделі діяльності) управління; врахування при формуванні таких рішень концепції розвитку управлінських технологій шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних форм, процедур і операцій, а також відсутності універсальних рецептів досягнення їх ефективності внаслідок впливу численних факторів.

© Бакуменко В.Д.

УНІВЕРСАЛ (лат. *universalis* – загальний, повсюдний, різнобічний) – актовий документ, який доводить до загального відома певну постанову влади, її розпорядження адміністративно-політичного характеру. У. видавався в Польщі та Україні-Гетьманщині королями, гетьманами, радами конфедерації, сеймами. В XVII ст. – першій половині XVIII ст. офіційний акт державної влади гетьманської України, що видавався від імені гетьмана. У XVIII ст. та у 1917-1920 рр. У. називали свої звернення до народу ватажки повстанських загонів, маніфести Централь-

ної Ради, що виконували функції основних тимчасових документів конституційного характеру. Таким чином, У. називались: Державні документи XV-XVIII ст., що мали характер маніфесту або розпорядчо-адміністративного акта, наділеного вищою юридичною силою щодо інших правових документів. 1. Програмні та державно-правові акти Української Центральної Ради. У цьому випадку назва “У.” підкреслювала правонаступництво існуючої влади в Україні з Гетьманською державою XVII-XVIII ст. 2. Документ про створення Української головної визвольної ради, виданий у червні 1944 р., що проголошував основною метою діяльності УГВР створення Української самостійної соборної держави.

© Гошовська В.А.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ – загальні положення, що забезпечують дієвість управління. *Принцип самоорганізації* систем використовується при дослідженні реальних найменш вивчених об'єктів і процесів. Під самоорганізацією соціальної системи розуміється зміна її структури за рахунок власних рушійних сил з метою досягнення стану рівноваги та ефективного функціонування. В основу самоорганізації покладено прагнення організацій забезпечити багатоманітність реакцій на зовнішні впливи, необхідну для усвідомленої реалізації досягнення її цілей. Принцип самоорганізації є одним із двох основних принципів координації в соціальних системах, поряд з принципом управління (вибір координуючого впливу за фіксованої структури управління). Згідно з останнім управлінням, на відміну від функціонування, що пов'язане зі збереженням минулого досвіду, передусім пов'язане з набуттям нового досвіду. *Принцип управління* – це правила руху до нового стану об'єкта управління, а *принцип функціонування* – це правила забезпечення необхідного функціонування об'єкта управління в кожному з його станів. На практиці враховуються обидва принципи, які доповнюють один одного і самі по собі не забезпечують розвиток системи. Найважливішим з погляду досягнення певних станів об'єкта управління є *принцип зворотного зв'язку*, застосування якого дає змогу шляхом аналізу розвитку ситуації (за допомогою функції контролю) скоригувати процес уп-

равління з метою досягнення визначених цілей. У соціальних системах цей принцип ще формулюється як *принцип контролю*. Однією з основних його форм є узгодження управлінських рішень. Іншою його модифікацією є принцип контролю за критичними точками, тобто за фактами, що є критичними для оцінки ступеня виконання планів. Необхідно пам'ятати, що контроль взагалі виправданий лише тоді, коли відхилення від планів піддаються коригуванню. *Принцип ресурсозбереження* передбачає загальний підхід, за якого вирішення проблем, у тому числі управлінських, досягається за мінімальних витрат наявних ресурсів (людських, інформаційних, фінансових, матеріальних, часу). Цей принцип набуває характеру глобального внаслідок значного скорочення природних ресурсів землі на фоні високих темпів зростання чисельності її населення. Скільки існує управління, стільки й вирішується питання його оптимальності, тобто найкращий вибір у певній ситуації. В цьому і полягає *принцип оптимальності управління*. Для соціальних систем оптимальність управління - це мінімізована, економна діяльність, спрямована на досягнення бажаного результату, нижче порога якого перебуває сфера неефективного, небажаного. Поняття оптимального управління ще має зміст найбільш бажаного управління, найкращого з можливих. На практиці принцип оптимальності полягає в розробленні та застосуванні нових методик, процедур та управлінських технологій з метою пошуку та становлення шляхів і способів підвищення результативності управлінської діяльності. *Принцип цілеспрямованості управління* постулює, що однією з найважливіших властивостей, об'єктивно притаманних управлінню, є його цілеспрямованість, тому вплив на об'єкт управління завжди здійснюється для досягнення певної мети. Необхідною умовою свідомого дотримання принципу цілеспрямованості є чітке визначення цілей, на реалізацію яких концентруються зусилля в плановому періоді. Відповідно до *принципу наукової обґрунтованості* державне управління має здійснюватися на наукових засадах з використанням у практиці цієї діяльності новітніх наукових досягнень. *Принцип відповідності завдань та засобів їх вирішення* відображає необхідність використання найбільш ефективних засобів, особливо ме-

тодологічних, для вирішення завдань управління того чи іншого типу. Наприклад, можна виділити завдання, пов'язані з вирішенням добре структурованих, слабоструктурованих та неструктурованих проблем. *Принцип невизначеності* проголошує, що вирішення проблем управління в соціальних системах завжди відбувається в умовах невизначеності внаслідок неповноти і недостовірності інформації, різноманітності й складності впливу різних суспільних факторів на проблемну ситуацію. Найбільший потенціал невизначеності мають соціокультурна, політична та наукова сфери діяльності.

© Бакуменко В.Д., Князев В.М.,
Кравченко С.О., Сурмін Ю.П.

УНІТАРИЗМ – форма територіально-політичної організації держави. Унітарна держава – єдина централізована держава, нерозділена на самоврядні одиниці. Як форма державного устрою вона характеризується такими ознаками: 1) єдина територія (існує адміністративний поділ, але адміністративні одиниці не мають політичної самостійності, хоча деяким може бути наданий статус автономії (самоврядування) – національної, територіальної, культурної); 2) єдина конституція, що діє на всій території країни без будь-яких обмежень; 3) єдина система вищих органів державної влади – глава держави, парламент, уряд, судові органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію країни; 4) єдина система права і судова система (у тому числі – єдине громадянство); 5) єдиний державний бюджет, фінансова, податкова та інші системи. Унітарність передбачає централізацію всієї організаційної структури державного управління, прямий або непрямий контроль над місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування. Водночас у більшості сучасних демократичних держав є виборні органи місцевого самоврядування, яким держава делегує виконання частини своїх функцій: стягнення місцевих податків, благоустрій, будівництво, розвиток освіти, охорони здоров'я тощо.

© Васіна А.Ю.

УНІЯ (лат. – єднання). Існують дві форми унії: церковна та державна. Церковна У. означає об'єднання двох або більше церков на принципах верховенства однієї з них при збереженні іншими своєї обрядовості. Існу-

ють кілька католицьких церков східного обряду: маронітська, греко-римська, халдейська, вірмено-католицька, копто-католицька, сирійсько-католицька тощо. Найбільш впливова уніатська церква на Україні – це Українська греко-католицька церква, яка була утворена у 1596 р. в результаті прийняття Брестської унії і остаточно сформована в 1700 р. Державна У. – об'єднання країн на основі договорів або персональних домовленостей ліги правлячими колами країн. Крім цього, існують так звані унії держав для проведення спільних дій у галузі митної політики.

© *Вировий С.І.*

УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ – частина кадрового корпусу державної служби, яка здійснює адміністративно-розпорядчу діяльність, приймає управлінські рішення і входить до складу апарату управління. **У.к.** розподіляються на три групи: а) керівні (наділені повноваженнями приймати управлінські рішення); спеціалісти (які готують варіанти рішень та беруть участь у їх реалізації); в) допоміжні (займаються збиранням, попередньою підготовкою та обробкою інформації, документів).

© *Михненко А.М., Гончарук Н.Т.*

УПРАВЛІНСЬКА ЕЛІТА – різновид еліти, під якою розуміються вищі категорії управлінських кадрів. Для **У.е.** характерний високий соціальний статус та відповідні повноваження у сфері державного управління, що забезпечують її реальною можливістю істотно впливати на інститути публічної влади, прийняття державно-управлінських рішень, соціально-економічні процеси та розподіл благ у суспільстві. **У.е.** не є однорідним утворенням, вона складається із загальнонаціональної, регіональної, місцевої та галузевої. Ідеї, задуми та рішення **У.е.** впроваджуються в життя за посередництвом адміністративного апарату, підпорядкованого їй.

© *Михненко А.М., Гончарук Н.Т.*

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ – певний набір знань і навичок, які мають бути притаманними людям, що здійснюють управління на всіх його рівнях. Сучасна наука суспільного управління наголошує на необхідності знання політології, права, економіки, фінансів, державного управління, менеджменту (зокрема кадрового), соціології,

інформатики, управлінської культури, екології, уміння вільно орієнтуватися в соціально-політичних подіях, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію, аналітично мислити, розуміти сучасні проблеми менеджменту, володіти технологіями адміністративної роботи, бути здатним продукувати нові ідеї, приймати управлінські рішення, застосовувати інновації.

© *Гончарук Н.Т.*

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – 1) вибір альтернативи, найкращої ідеї та варіанта дій при здійсненні управління; 2) основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямованої на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління; 3) соціальний акт, в якому в логічній формі (текстуальна модель) висловлені впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні. У практиці управління на стратегічному та оперативному рівнях суспільного управління здебільшого йдеться про політичні та законодавчі рішення, а на тактичному – про рішення з реалізації функцій поточного планування, організації, мотивації та контролю. Політичні рішення передбачають вибір альтернативних стратегій та політик, а також заходи з їх реалізації. Здебільшого вони приймаються у формі програмно-цільових рішень, а саме, стратегій, концепцій, програм, проектів, планів першочергових дій, фінансових програм і планів (бюджетів).

© *Бакуменко В.Д.*

УПРАВЛІННЯ – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.

Соціальне управління є властивістю будь-якого суспільства, що пов'язана з його системною природою, розподілом праці, необхідністю спілкування у процесі роботи і життя, обміном результатами матеріальної і духовної діяльності.

Змістом соціального управління є процес цілеспрямованої діяльності з прийняття та реалізації рішень або виконання управлінських функцій з метою організації ефектив-

ної взаємодії об'єкта і суб'єкта в певній системі з урахуванням змін стану зовнішнього середовища.

Суб'єкт і об'єкт *У*. відрізняються за роллю у процесах прийняття та реалізації управлінських рішень та виконання основних функцій, до яких належать планування, організація, мотивація і контроль. Керуючим є суб'єкт, але специфіка побудови його структури та технологія діяльності визначаються особливостями об'єкта (керованої підсистеми). Рівень ефективності функціонування системи значною мірою визначається ступенем її співпраці.

У. є складним явищем, тому в науковій літературі часто трапляються дослідження окремих його аспектів: функціонального, процесуального, суб'єктно-об'єктного, загального. Їх узагальнення дає можливість створити певне уявлення про сутність *У*. Див. також *Функція управління*.

© Мельтюхова Н.М.

УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ – усвідомлений, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління, керівних органів та сукупність галузей економіки країни, до якої належить сільське господарство та галузі промисловості, тісно пов'язані із сільськогосподарським виробництвом, які здійснюють перевезення, зберігання, перероблення сільськогосподарської продукції; забезпечення сільського господарства технікою, хімікатами, добривами та збут продуктів харчування. Аграрно-промисловий комплекс (АПК) – сукупність галузей економіки, які тією чи іншою мірою беруть участь у виробництві та реалізації продовольства, промисловому переробленні сільськогосподарської непродовольчої сировини, забезпеченні матеріально-технічними ресурсами сільського господарства й переробних галузей, наданні послуг цим підприємствам. У складі АПК розрізняють три основні сфери: 1) виробництво засобів виробництва для сільського господарства, переробної промисловості та їх виробничого обслуговування; 2) рослинницькі та тваринницькі галузі сільського господарства; 3) заготівля, переробка, зберігання, транспортування, збут сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки. Взаємозалежність і взаємопов'язаність сільського господарства й промислових га-

лузей, які переробляють сировину та забезпечують сільське господарство ресурсами, зумовлені розвитком продуктивних сил, поглибленням суспільного розподілу праці, проникненням в аграрне виробництво досягнень науково-технічної революції. Проникнення в сільське господарство розвинутих країн досягнень науково-технічного прогресу сприяло переміщенню виробництва сировини від фермерських господарств до великих компаній, агропромислових об'єднань, корпорація тощо. Набуває поширення також кооперація фермерських господарств, які об'єднуються у збутові споживчі, кредитні спілки для спільного обслуговування виробництва продукції з метою підвищення його ефективності. В Україні з початку 90-х рр. ХХ ст. спостерігається послаблення зв'язків між підприємствами різних сфер АПК (дезінтеграція), що проявляється у зростанні диспаритету цін, зменшенні виробництва промислової продукції для потреб сільського господарства, орієнтації сільськогосподарських підприємств на переробку сировини власними силами.

У цей період значно послабилися державний вплив на АПК і державна підтримка агропромислової інтеграції, що суттєво сповільнило розвиток аграрного ринку. У розвинутих країнах світу держава регулює діяльність АПК через податкову, кредитну політику, надання субсидій сільському господарству, заохочення експорту сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки. У 2005 р. було прийнято Закон України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” від 18 жовтня 2005 р. № 2982-IV, у якому наголошується на необхідності структурних зрушень в АПК і посиленні регуляторного впливу держави на процес агропромислової інтеграції.

© Лозинська Т.М.

УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНЕ – пристосування властивих суб'єкту управлінської діяльності стилів і методів керівництва до соціальних особливостей об'єкта управління. За висловом американського вченого Т.Парсонса, адаптація є однією з найважливіших функціональних умов, яким всі соціальні системи повинні відповідати, щоб вижити. З системної точки зору процес адаптації спрямований на забезпечення оптимальної взаємодії суб'єкта управлінської

діяльності (структури, персоналу, організаційних відносин, функцій, управлінських впливів тощо) із його зовнішнім середовищем (суспільство, інші організації, у тому числі суб'єкти управлінської діяльності, реакції на управлінські впливи тощо). При цьому суб'єкт управління, сприймаючи реакції зовнішнього середовища, неминуче перебудує й своє внутрішнє середовище, що призводить до формування таких його зовнішніх функцій, які не відторгаються суспільством. Разом з тим у процесі адаптації завжди присутній цілеспрямований вплив суб'єкта управлінської діяльності з метою пристосування навколишнього середовища до своїх вимог.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВЕ – тип управління, що здатний передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту. Криза державного управління – особливий переломний етап у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, підвищенням критичної активності мас. Суть **А.у.** проявляється у тому, що: кризи можна передбачати, очікувати і спровокувати; кризи до деякої міри можна прискорювати, відсувати, запобігати їм; до криз можна і необхідно готуватися; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

© Соболев Р.Г.

УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВЕ – цілеспрямована взаємодія суб'єкта державного управління і об'єктів певної галузі з метою узгодження загальносуспільних і корпоративних інтересів та виконання завдань розвитку галузі і народногосподарського комплексу в цілому. Об'єктами галузевого управління є різні сфери життєдіяльності населення (сільське господарство, промисловість, будівництво,

транспорт і зв'язок, торгівля та громадське харчування, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, освіта, культура тощо). Суб'єктами галузевого управління є Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, а також галузеві міністерства та відомства, наприклад Міністерство охорони здоров'я, Міністерство аграрної політики, Міністерство палива та енергетики тощо. Основними завданнями міністерств є забезпечення формування та реалізації державної політики в певній галузі, виконання програм Кабінету Міністрів щодо розвитку галузі, вироблення і проведення в життя галузевих програм.

Особливості об'єктів управління зумовлюють необхідність використання специфічних підходів щодо керування, наприклад добуванням корисних копалин, виробництвом харчових продуктів та напоїв, поліграфічною діяльністю, виробництвом та розподіленням електроенергії, газу та води, вищою освітою тощо. Державне **У.г.** здійснюється також через територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади та місцеві державні адміністрації, які розробляють та виконують програми соціально-економічного розвитку територій, забезпечують ефективне використання ресурсів.

В умовах ринкової економіки та існування масштабного недержавного сектору **У.г.** переважно спирається на здійснення таких функцій, як прогнозування, регулювання та контроль через інформацію, що подається підприємствами та організаціями до статистичних управлінь.

Шляхи підвищення ефективності державного управління галузями достатньо глибоко опрацьовані багатьма науковцями, які є фахівцями в різних сферах народного господарства.

© Мельтюхова Н.М., Коротич О.Б.

УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ – технологія управління, за якої незначні відхилення не вимагають коригування управлінського процесу й можливе їх подолання силами самих виконавців. Втручання керівника відбувається лише за значної величини відхилень.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІННЯ ДИСИПАТИВНЕ (англ. – розсіювання) – управління відкритими сис-

темами на основі обміну з навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією.
© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ (англ. *management by results*) – технологія управління, яка полягає в тому, що залежно від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі відбувається уточнення наступних управлінських дій. У державний сектор ця технологія прийшла із приватного сектору. Великобританія використовує досить короткі і ємні визначення: “Управління за результатами складається із чотирьох циклів: планування (розміщення пріоритетів і планування з метою оптимізації), виконання (допомога в досягненні кращих результатів), оцінка (оцінка результатів/ефекту діяльності), перегляд (внесення коректив відповідно до результатів)”. Комісія з національного аудиту (Австралія) використовує наступне визначення: “**У.з.р.** - це вміння робити те, що потрібно, так, як потрібно. Містить у собі три основні стадії: планування, виконання, а також оцінка (порівняння досягнутого з тим, що було заплановано)”.

У публічному управлінні – концепція **У.з.р.**, що є складовою “нового публічного менеджменту”, робить наголос на зосередженості на соціально-визначеному результаті, відповідальності за його досягнення та контролюваності з боку споживачів. Основними складовими концепції **У.з.р.** є: стратегічні підходи до управління та всеохопне управління на основі якості (TQM). Базові поняття концепції **У.з.р.** – результат та успішність діяльності. В аспекті даної концепції під діяльністю розуміють переважно процеси вироблення й надання публічних (адміністративних, управлінських, соціальних, житлово-комунальних) послуг; під результатом – проміжні та кінцеві продукти й наслідки діяльності.

© Молоканова В.М., Маматова Т.В.

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ (англ. *management by objectives*) – систематичний та організований підхід, що дає змогу менеджменту сфокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Цей підхід базується на чіткій постановці завдання та мотивації персоналу. Цілі та завдання вис-

тавляються за принципом SMART: *Specific* – специфічні для організації/підрозділу/співробітника; *Measurable* – вимірні (визначити метрики для підрахунку продуктивності); *Achievable* – досяжні, реалістичні; *Result-oriented* – орієнтовані на результат, не на зусилля; *Time-based* – установлювати тимчасові вимоги для цілей. Цілей на кожному управлінському рівні не має бути багато. Оптимальною кількістю вважається 3-5 основних цілей.

© Молоканова В.М.

УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ – діяльність органів державної влади, спрямована на планування, організацію та мотивацію раціонального використання земель, здійснення державного контролю за використанням земель, охорони земель, їх моніторингу, а також регулювання земельних відносин.

Державна система **У.з.р.** має чотири рівні: національний, регіональний, базовий, локальний. Кожний рівень має такі форми: законодавчу, виконавчу, науково-інформаційну, методичне забезпечення. Основними аспектами системи **У.з.р.** є: адміністративно-територіальний розподіл земель, правовий, економічний, технологічний, екологічний аспекти.

У.з.р. визначається характером розвитку земельних відносин, тобто відображає потреби на певному етапі його розвитку. Таким чином, **У.з.р.** слід розглядати як систему взаємопов’язаних правових, техніко-економічних, організаційно-господарських заходів держави, спрямованих на регулювання земельних відносин, організацію раціонального еколого-безпечного використання та охорони земель в інтересах усього суспільства. Основою здійснення всіх заходів є вивчення і картографування земельних ресурсів, ведення державного земельного кадастру, проведення землевпорядкування, здійснення державного контролю за використанням земель та їх моніторингу, справедливе вирішення земельних спорів тощо.

Особливість **У.з.р.** полягає в тому, що наслідки цієї діяльності спостерігаються у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Використання земельних ресурсів може спричиняти погіршення стану навколишнього середовища і, як наслідок, зміну демографічних показників на певній території. Це

також визначає обов'язковість **У.з.р.** як системи. Метою **У.з.р.** може бути досягнення найбільш ефективного використання землі.

© Латинін М.А.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ (англ. *Change Management*) – розділ теорії та практики управління соціально-економічними системами, що вивчає вплив керуючої системи на об'єкт управління у зв'язку зі змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Основними видами змін є: збільшення, зменшення, перетворення, розвиток, інновації. Залежно від темпу змін розрізняють чотири типи систем управління: 1) управління на основі контролю за виконанням (постфактум); 2) управління на основі екстраполяції минулого; 3) управління на основі передбачення змін; 4) управління на основі гнучких негайних рішень. Інструментами ефективного управління організаційними змінами є: системний аналіз, управління проектами, управління людськими ресурсами. Інструментарій також може бути представлений у вигляді комплексних або ситуативних моделей організаційних змін.

© Копитько О.О.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ (менеджмент знань) – систематичний процес ідентифікації, використання і передавання знань, які люди можуть створювати, вдосконалювати і використовувати. **У.з.** також ототожнюють з терміном “менеджмент знань”, розглядаючи його як відносно самостійний вид менеджменту, хоч він може (і повинен) застосовуватися в усіх різновидах менеджменту. Термін **У.з.** широко використовується в науковій літературі та в практиці роботи багатьох організацій.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНЕ (англ. *innovation management*) – один із напрямів сучасного менеджменту, що вивчає інноваційну діяльність в організаціях. Переклад поняття з англійської означає “управління введенням новацій”. Префікс “in” означає в буквальному розумінні “введення нового”, тобто використання новації в управлінській діяльності. Під новацією розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище. Австрійський учений І.Шумпетер трактує інновацію як нову нау-

ково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. За змістом та внутрішньою структурою виділяють інновації технічні, економічні, організаційні, управлінські та ін. Процес виведення новації на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. Комерційний аспект позиціонує **У.і.** як економічну необхідність, усвідомлену через потреби ринку. Період часу між появою новації та її виведенням на ринок називається інноваційним лагом.

© Молоканова В.М.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ – цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує переведення конфлікту в раціональне русло діяльності людей; осмислене реагування на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; обмеження загострення суперечностей рамками конструктивного втручання у конфліктний процес.

Завдяки існуючим методикам впливу конфлікт можна не тільки попередити, припинити або розв'язати, а й дати виникнути новому конфліктові, якщо є необхідність стимулювання певних сил суспільства. Однак частіше за все методи **У.к.** використовуються для його спрямування в потрібне русло, запобігаючи виникненню деструктивних наслідків.

У.к. включає такі елементи: прогнозування конфліктів, попередження одних і стимулювання інших, припинення і придушення, регулювання і розв'язання. **У.к.** стає можливим за наявності певних умов, таких як: об'єктивне розуміння конфлікту як реальності, визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його у фактор саморегуляції системи, наявність матеріальних, політичних і духовних ресурсів, правової основи управління, здатності суспільних суб'єктів до узгодження своїх позицій та інтересів, поглядів, орієнтацій і вподобань. Суттєвою умовою **У.к.** є визнання можливості активного впливу на нього. Це виключає ставлення до конфлікту як до фатально неминучого явища, що стихійно виникає і стихійно розвивається, а стимулює пошук шляхів і методів свідомого впливу на конфліктну ситуацію.

У.к. здійснюється як на рівні держави, так і на рівні громадянського суспільства у формі легалізації й легітимації конфліктів, їх інсти-

туалізації, “каналізації” й раціоналізації. Так, легалізація й легітимація конфліктів означає визнання їх органами влади й громадськістю, інтегрування конфліктів у систему державного й публічного управління, а інституалізація передбачає створення системи організацій з **У.к.** Ця ж система є засобом їх “каналізації”, тобто функціонування в межах існуючого правового й суспільного порядку. Кожен із указаних елементів управління сприяє перетворенню стихійних форм конфліктів у суспільно свідомі.

Якщо система державної влади й управління забезпечує офіційний, публічний вплив на конфлікти, формально-правове їх регулювання і розв’язання, то інститути громадянського суспільства є засобами неформального впливу щодо управління ними.

© Діуліна В.В.

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНЕ – управління, що будується на творчих підходах до управління, на вирішенні нестандартних завдань, передбачає використання синергетики, інноваційних, адаптивних і проектних підходів.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ – процес, що складається з аналізу ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розробки комплексу маркетингових заходів і втілення їх у життя.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИПЛІКАЦІЙНЕ – передбачає виявлення критичних вузлів системи (точок біфуркації) та здійснення управлінських впливів щодо забезпечення синергетичного ефекту в цих точках.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІОНАЛЬНЕ – базується на поділі діяльності системи на операції, побудові мережевої операціональної моделі та її оптимізації відповідно до бажаного результату її діяльності.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції

і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом.

Формування науки про **У.п.** почалося разом з формуванням теорії управління як науки на початку ХХ ст. У кінці ХІХ ст. управління організацією і її персоналом не розділялось. Сучасний науковий напрям “**У.п.**” формується на перетині наук: теорії і організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки права, трудового права, політології та ін.

Концепція **У.п.** включає: розробку методології **У.п.**, формування системи **У.п.** і розробку технології **У.п.** **У.п.** виконує широкий спектр функцій щодо: найму та звільнення працівників, планування, забезпечення організації персоналом, мотивації їх роботи, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, ділової оцінки працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар’єрного просування по службі, оцінки результативності праці керівників і спеціалістів, аудиту діяльності персоналу.

У.п. передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, документаційне і правове забезпечення системи управління персоналом.

© Дроб’язко Л.В.

УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМ РИЗИКОМ – можливість в управлінській діяльності використовувати різні підходи, процеси та заходи для зведення до мінімуму або повної нейтралізації негативних наслідків політичних подій, що відбулися чи прогнозуються. **У.п.р.** передбачає неперервний процес оцінювання існуючих політичних ризиків та прогнозування нових загроз. **У.п.р.** базується на принципах *максимізації, мінімізації, адекватності реакції та прийняття*. *Принцип максимізації* передбачає прагнення до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків. *Принцип мінімізації* означає прагнення організації звести до мінімуму кількість можливих ризиків та ступінь їх впливу на свою діяльність. *Принцип адекватності реакції* передбачає своєчасну та відповідну реакцію на посилення ризику. Сутність *принципу прийняття* полягає в усвідомленому рішенні організації працювати в умовах ризику.

© Кальниць Ю.Г.

УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ – передбачає визначення сукупності цілей системи, програми її досягнення, поетапне порівняння стану системи з бажаною метою та здійснення управлінських впливів відповідно до програми.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (англ. *project management*) – розділ теорії управління соціально-економічними системами, що вивчає методи, форми, засоби найбільш ефективного і раціонального управління змінами. Основу проектного підходу в управлінні становить погляд на проект як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи (наприклад регіону, території, галузі, організації чи підприємства), пов'язану з витратою часу й ресурсів. Проект являє собою унікальний комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших взаємопов'язаних заходів, що забезпечує досягнення визначених цілей в умовах часових та ресурсних обмежень. **У.п.** передбачає створення ефективної системи управління діяльністю, що спрямована на досягнення кінцевих результатів проекту відносно складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволеності його учасників.

© Копитько О.О.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ – вид управління, заснований на врахуванні можливих відхилень від запланованих результатів діяльності внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з особливостями прояву суб'єктивного фактора. В узагальненому вигляді **У.р.** передбачає таку послідовність дій: розробку політики у сфері управління ризиком; аналіз ризикових ситуацій, виявлення чинників ризику, оцінку їх можливих рівнів, передбачення поведінки суб'єктів управління в цій ситуації, розробку альтернативних варіантів рішення і вибір найбільш прийняттого і правомірного з них; визначення доступних шляхів і засобів мінімізації ризику; планування і підготовку заходів з нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків ризикових рішень.

© Михненко А.М., Мартиненко В.Ф.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ – свідомий організуючий вплив на систему з метою за-

безпечення її функціонування, збереження її якості в умовах змін навколишнього середовища або для виконання певної програми, спрямованої на досягнення визначеної мети. **У.с.** являє собою систему із двох підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. Зазначені підсистеми, у свою чергу, є системними утвореннями.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ – заходи, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника виходячи з цілей, потреб і можливостей його та організації. Заходи з **У.с.к.** підвищують відданість працівника інтересам організації, продуктивність праці, зменшують плинність кадрів і більш повно розкривають здібності людини.

© Михненко А.М.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ – управління взаємно погодженими програмами (проектами) розвитку економічної та соціальної сфер життєдіяльності, що пов'язані за ресурсами, термінами відповідно до прийнятих населенням пріоритетів, а також прийнятих до виконання на основі договорів або згідно із законами та регіональними програмами розвитку. За цього підходу управління розглядається в широкому розумінні як сукупність розпоряджень, вказівок, регулюючих дій з метою досягнення даною організацією поставлених перед нею цілей. У свою чергу, соціальний розвиток це – сукупність економічних, соціальних, політичних, духовних процесів, що розгортаються в суспільстві, а економічний розвиток – це структурна перебудова економіки відповідно до потреб технологічного і соціального прогресу. Яким би безперервним не здавався процес розвитку і управління розвитком, загальною принциповою особливістю процесу **У.с.-е.р.** є його циклічність.

© Михненко А.М., Близнюк В.В.

УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ (англ. *territorial management*) – тип управлінської діяльності, за якого об'єктом управління виступають не окрема галузь виробництва, виробничий комплекс чи сфера суспільного життя, а певна територія, тобто має місце не

безпосереднє управління об'єктом, а справляється відповідний вплив на суспільні процеси, що відбуваються в межах певного територіального сегмента. За такого підходу територія виступає як інтегральний ресурс, зокрема земельний, як просторовий базис життєдіяльності, як місце залягання корисних копалин (мінеральних ресурсів), що забезпечує комплексний розвиток об'єкта управління, надає можливість поєднати відомчо-галузеві інтереси та інтереси кожної конкретної території, реалізувати загальнодержавні, регіональні та місцеві цілі розвитку. **У.т.** можна визначити як горизонтальний різновид управління, за яким домінуючими є партнерські відносини між суб'єктами управлінської діяльності, що відповідає сучасній тенденції до децентралізації управління, деконцентрації влади та демократизації публічного адміністрування.

© Павлов О.І.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ (англ. *Management labour resources*):

1) система впливу на процеси формування, розподілу, використання, збереження і відтворення ресурсів праці відповідно до поточних і стратегічних цілей соціально-економічної політики держави; 2) свідомий і цілеспрямований вплив суспільства на процеси функціонування трудових ресурсів, здійснюваний на основі урахування притаманних їм закономірностей і тенденцій з метою забезпечення сприятливих умов для формування і розвитку трудового потенціалу, раціонального використання, збереження, відновлення та розвитку трудових ресурсів, належного рівня соціального захисту людини у сфері праці.

© Петроє О.М.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ – вид управління, який передбачає встановлення стандартів якості діяльності, здійснення системного ефективного й одночасно не надмірного контролю, запровадження наукових підходів, методів мотивації та оцінювання. **У.я.** є одним із базових принципів сучасного управління, безпосередньо спрямованим на підвищення ефективності та результативності управлінських рішень.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (англ. *quality*

management in the system of government service) – цілісна система, що має концепцію, методологію і термінологію, становить самостійний науковий напрям, який сформувався в рамках загального управління. Під якістю розуміють сукупність властивостей і характеристик управлінських рішень (нормативно-правових документів) та послуг, під забезпеченням якості – формування необхідних характеристик нормативно-правових документів при їх створенні і наданні послуг, а під управлінням якістю – вплив на процес функціонування органу державного управління (у тому числі і на створення нормативно-правових документів і надання послуг) з метою забезпечення якості управління. Проблема впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади в контексті сучасного управління пройшла ряд етапів у своєму розвитку. Етап зародження окремих елементів управління якістю в загальному процесі управління змінився етапом інтеграції, комплексним, системним підходом до управління якістю. Переваги комплексного управління якістю сприяли розробці спочатку національних, а потім і міжнародних стандартів *ISO 9001:2000* зі створення систем якості, що стали широко впроваджуватися на підприємствах та в установах. Упровадження стандартів якості в діяльність державної служби України – нове багатогранне завдання. Програму його практичного вирішення затверджено постановою Кабінету Міністрів України про запровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів *ISO серії 9000* в органах виконавчої влади України. Подальший розвиток процесу **У.я.с.д.с.** на сучасному етапі залежить від подальшого вдосконалення теоретичної бази (концепції, методології і термінології у сфері якості із застосуванням різних підходів до управління якістю, відомих у науці управління) та методичного забезпечення вдосконалення цього процесу в даній системі.

© Пахомова Т.І.

УПРАВЛІНСЬКА ІНФОРМАЦІЯ – частина соціальної інформації, яка виділена з її загального масиву за критерієм використання в управлінській діяльності (управлінському процесі, управлінських відносинах). **У.і.** поширюється у формі політичних заяв і рішень, нормативно-правових і організацій-

но-розпорядчих актів, задокументованих чи публічно оголошених відомостей про події та явища, що відбуваються в суспільстві. **Уі.** має відповідати вимогам актуальності, достовірності та автентичності.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА – частина загальної культури суспільства, що розглядається як єдність управлінських знань, цінностей, управлінських та організаційних відносин на певному етапі розвитку суспільства, управлінської діяльності. Виділяються такі елементи **У.к.:** управлінські знання (теорії управління, відповідна свідомість, настрій); суспільні відносини, насамперед управлінські та організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, цінності суспільства і в процесі соціалізації особистості стають надбанням культури кожного; управлінська діяльність, яка має творчий характер і дає змогу трансформувати норми й цінності суспільства в мотиви особистої поведінки, у стійкі риси особистості, формувати саму особистість як самостійний суб'єкт управління.

© Макаренко Е.М., Штика Л.Г.

УПРАВЛІНСЬКА ПОСЛУГА – різновид державних послуг, що відображає зміст функціональної діяльності державного органу стосовно формування і реалізації державної політики чи соціального життя (наприклад розробка державної політики підтримки підприємництва, стратегії розвитку територіальної громади, системи електронного уряду і т.ін.).

© Шаров Ю.П.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ – суспільна потреба, інтерес і мета в управлінні, які усвідомлені суб'єктом управління, юридично і нормативно визначені та практично здійснені в його рішеннях і діях, спрямованих на об'єкт управління (за Г.Атаманчуком). **У.в.** справляється у соціальній системі та передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою його переведення у новий бажаний стан. Такі впливи дуже різноманітні за своєю природою, спрямованістю, термінами та ступенем впливу на системи, наприклад ідеї, концепції, технологічні послідовності дій, інші способи реалізації управлінських рішень. Вони можуть приводити до зміни організації об'єкта

управління, суб'єкта і навіть усієї системи управління (структури та функцій). Як приклад можна розглядати вплив нових ідей та концепцій. Можна вважати, що **У.в.** є похідними відносно управлінських рішень та являють собою форму їх прояву (відображення). Вектор **У.в.** може мати більшу розмірність, ніж вектор управлінських рішень, що здебільшого і спостерігається в соціальних системах. Управлінське рішення і відповідні **У.в.** покликані спонукати до дій та/або подій в об'єкті управління, які спрямовані на зміну ситуації в навколишньому середовищі в очікуваному суб'єктом управління напрямі. Вектор **У.в.** суб'єкта управління, як правило, має дві складові, а саме зовнішній вектор **У.в.**, спрямований на інші соціальні системи (організації), та внутрішній вектор **У.в.**, що спрямований на об'єкт управління даної соціальної системи. Крім **У.в.** суб'єкта управління, на об'єкт управління даної соціальної системи також можуть впливати **У.в.** інших соціальних систем (організацій) – всіх або їх частини. Такі впливи можуть мати характер потоків ресурсів (матеріальних, енергетичних, кадрових, інформаційних, фінансових тощо), ідей (інноваційні впливи), технологій.

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ – особливий вид суспільних відносин, які складаються в процесі суспільного управління між його суб'єктами і об'єктами. Ці відносини можуть бути суб'єкт-суб'єктними, суб'єкт-об'єктними (прямий зв'язок у циклах управління) та об'єкт-суб'єктними (зворотний зв'язок у циклах управління).

© Бакуменко В.Д.

УПРАВЛІНСЬКІ ПАТОЛОГІЇ – недоліки в управлінні, що набули хронічного характеру. Термін "**У.п.**" використано російським ученим М.Пригожиним для позначення певного класу феноменів, що стійко відтворюються та проявляються в різних поколіннях керівників. Поширеною **У.п.** є розрив між рішеннями та їх виконанням. Причина цього полягає як у низькій виконавській дисципліні, так і в недоліках самих рішень, причому вплив на невиконання рішень розподіляється між ними приблизно порівну. Для боротьби з цим явищем необхідний ретельний аналіз можливостей і труднощів реалі-

зації рішень, співвідношення сил, що сприяють і протистоять йому, імовірність ризику, можливої зміни умов ще на стадії їх підготовки та прийняття рішення. Взагалі, щоб не отримати ефекту інверсії, тобто стану, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним меті, необхідні багатоваріантна розробка рішень та вибір з них альтернативи, що найбільше задовольняє цілі та умови реалізації. Здійсненість управлінського рішення є найважливішим показником керованості програми і проектів. Часто робиться спроба створювати організацію або підрозділ для управління програмами. Але слід пам'ятати, що в організації свої цілі та існують межі між ними, які тільки ускладнюють справу та призводять до зайвих узгоджень. Саме функції організації повинні визначати її структуру, а не навпаки. Тобто структура необхідна тільки тією мірою та в тому вигляді, в яких вона найкраще забезпечує виконання визначених для організації функцій. Шлях запобігання такій патології – це уникнення зайвих структурних рішень щодо організаційних проблем та завдань. Треба намагатися завжди, якщо це можливо, замість структур створювати механізми реалізації. Наведемо деякі інші феномени, які є найбільш поширеними або суттєвими за впливом і негативними наслідками. Серед них такі: зростання без розвитку як наслідок нездатності до змін, неприйняття очікуваних нововведень або невміння їх здійснювати; превалювання процедур та особистісного розуміння справи над цілями (найгірший прояв бюрократії); використання ресурсів організації у власних, корисливих цілях; невідповідність займаним посадам, інакше кажучи, неспроможність осіб виконувати доручені їм функції; формування рішень відповідно до очікувань вищестоящих керівників або певних сил (лобіювання у гіршому розумінні); прийняття рішень-антонімів типу “об’єднати – роз’єднати”, “централізувати – децентралізувати”; маніпулювання фактами, їх фільтрація залежно від ситуації і особистих потреб та інтересів; імітація раціонального аналізу, за яким приховуються хибні підходи та помилки в управлінні; втрата керованості внаслідок погіршення відносин з підлеглими, надмірної їх чисельності; перевантаження їх великим обсягом завдань та інформації; слабка вмотивованість праці персоналу; по-

силення розбіжностей між формальною та неформальною структурами організації; виникнення конфліктів; дублювання існуючого організаційного порядку в наказах, розпорядженнях, інструкціях, тобто фактично віднесення до обов’язкових тільки тих із них, що підкріплюються нагадуванням; відчуження працівників від прийняття та реалізації рішень, відсутність в їхній діяльності творчості; прийняття рішення, доручення всупереч заведеному організаційному порядку без залучення нижчестоящих керівників, тобто неповне використання наявного управлінського ресурсу; концентрація уваги в роботі керівників з підлеглими на оцінці недоліків, а не досягнень; фактор емоційного впливу на рішення, небажання визнавати власні помилки. Позбавлення від зазначених вище недоліків є одним із головних завдань реформування існуючої системи державного управління.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІНСЬКІ РЕВОЛЮЦІЇ – поворотні моменти в теорії та практиці управління. Історія світового суспільного управління нараховує кілька **У.р.** Перша **У.р.** призвела до виникнення влади жерців і зародження писемності внаслідок ділового спілкування і калькуляції. Друга революція, пов’язана з ім’ям вавилонського царя Хаммурапі, дала зразки суто світського аристократичного стилю управління. Основним підсумком третьої революції в управлінні, що відносять за часом до царювання єгипетського фараона Навуходоносора II, стало об’єднання державних планових методів регулювання з виробничою діяльністю. Четверта революція збіглася із зародженням капіталізму та початком індустріального прогресу європейської цивілізації. Індустріальна революція довела, що суто управлінські функції не менш важливі, ніж фінансові або технічні. П’ята **У.р.** знаменувала прихід нової соціальної сили професійних менеджерів, класу керівників, який став панівним у сфері управління матеріальним і духовним виробництвом. Наведені **У.р.** відповідають основним історичним віхам зміни культур і соціальних станів: влада жерців поступово витісняється пануванням військової і цивільної аристократії, на зміну якій прийшли заповзятливі буржуа, а останніх на історичній арені змінили наймані працівники, або “пролетарі управління”, після

чого соціально-управлінський цикл почався знов, але на якісно іншому рівні.

© Сурмін Ю.П.

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ – сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі управлінських рішень для досягнення цілей організації. **У.т.** розвиваються шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних процедур і операцій. Можна класифікувати **У.т.** за основними управлінськими функціями, а саме: технології планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, прийняття рішень. **У.т.** є різновидом соціальних технологій. У сучасному державному управлінні переважно використовуються програмно-цільові **У.т.** і технології процесного управління за результатами шляхом постійних вказівок та перевірок і на базі штучного інтелекту (системи підтримки рішень). Серед актуальних напрямів удосконалення **У.т.** державного управління такі: забезпечення належної організованості, необхідної регламентації та ефективності розвитку міжгалузевих, міжтериторіальних, проблемних цільових програм різного рівня; розроблення в межах державного апарату науково обґрунтованих технологій підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень; розвиток технологій для організаційних форм управлінської діяльності; розроблення технологій зворотних зв'язків управлінських процесів.

© Сурмін Ю.П.

УРБАНІЗАЦІЯ – демографічний процес переміщення людей до міст, унаслідок чого відбувається зростання чисельності міського населення, поширення міського способу й стилю життя на все суспільство. Серед ознак **У.** виділяють такі показники, як частка міського населення, густина та ступінь рівномірності розміщення міст у країні; число та рівномірність розміщення великих міст, транспортна та інша доступність неурбанізованого населення до великих міст та ін. Більшість дослідників упевнені, що **У.** – це незворотний всесвітній процес, який тільки-но набирає сили, і апогей його ще попереду.

© Борисевич С.О.,
Месюк М.П.

УРОЧИСТА ДЕКЛАРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (Штутгартська) була прийнята 19 червня 1983 р. на саміті в Штутгарті керівниками десяти держав і урядів ЄС. У цьому документі розглядаються масштаби реалізації потенціалу установ ЄС та можливості щодо подальшої координації їх діяльності, а також висловлюється бажання щодо подальшого поступу на шляху до політичного союзу. На основі усвідомлення спільної долі європейських країн, а також бажаючи засвідчити європейську ідентичність, учасники саміту підтвердили в Декларації своє зобов'язання подальшого руху у напрямі тісного союзу народів та держав-учасниць Європейського Співтовариства. Серед інших проблем Декларація торкається питання щодо складу, діяльності і ролі Європейської ради в розвитку європейської інтеграції.

© Ратушний С.М.

УРЯД (англ. *government* – керування, правління; фр. *gouvernement* – управління) – вищий орган у системі виконавчої влади держави, підпорядкований парламенту і главі держави, який безпосередньо та через міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади здійснює державне управління суспільними справами, втілює в життя рішення законодавчої влади та забезпечує дотримання встановлених у державі законів, наділений для цього політичною виконавчою владою. **У.** є колегіальним органом, що здійснює свої повноваження шляхом прийняття рішень на засіданнях. Колегіальний характер **У.** відображають їх назви: “Кабінет Міністрів”, “Рада Міністрів”, “Державна Рада”, “Федеральна Рада” тощо. Порядок формування **У.** залежить від форми державного правління. У країнах з парламентськими і змішаними формами правління застосовується парламентський спосіб формування **У.**, за якого парламент безпосередньо здійснює ті чи інші процедури. Процедури формування **У.** передбачають спільні дії законодавчого органу і глави держави, хоча характер і послідовність їх дій бувають різними. За своїм політичним складом він може бути однопартійним, коаліційним і безпартійним. Позапарламентський спосіб формування **У.** застосовується у президентських республіках, де він формується президентом, а роль парламенту при цьому є незначною.

У парламентських республіках члени **У.** є одночасно і депутатами парламенту. У президентських республіках та республіках зі змішаною формою державного правління діє принцип несумісності посади міністра і депутатського мандата. Основними функціями **У.** є такі: а) функція загального керівництва й управління справами в державі (розпорядча чи управлінська функція); б) функція виконання законів; в) нормотворча функція (для виконання законів **У.** від імені держави та з відповідними повноваженнями наділяється правом видавати власні підзаконні акти загального характеру); г) законотворча діяльність, яка на конституційному рівні фіксується як право законодавчої ініціативи; г) уряд не лише здійснює виконання законів, прийнятих парламентом, а й сам має право розробляти та реалізовувати різноманітні загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціально-культурного розвитку. В Україні це право Кабінету Міністрів України фіксується на конституційному рівні (п. 4 ст. 116 Конституції України).

© *Малиновський В.Я.*

УРЯДОВА КРИЗА – стан здійснення державно-владних повноважень урядом країни, коли він весь або його частина відходить від виконання узгодженої і схваленої парламентом програми дій. При цьому **У.к.** не зводиться до суто організаційних проблем, пов'язаних з виходом з уряду частини міністрів. Уряд фактично втрачає опору в суспільстві, у державному апараті і в парламенті, що означає втрату одночасно і соціальної, і політичної підтримки, ставить під питання його легітимність. **У.к.** частіше за все виникають у тих країнах, де уряди формуються на багатопартійній основі. Розбіжності між представленими в уряді партіями легко можуть викликати розриви існуючих домовленостей і вихід частини міністрів з уряду. Складні консультації з представленими в парламенті партіями не завжди здатні подолати кризу, що виникла саме тому, що введення до складу уряду нових членів не звільняє останній від необхідності отримати вотум довір'я з боку парламентської більшості. У сучасній історії найбільш яскраві приклади прояву **У.к.** надає Італія, багатопартійна система якої зумовлює коаліційний склад уряду. Водночас часті **У.к.**

в цій країні, створюючи певні незручності і виборцям, і правлячій еліті, загалом не впливають на ставлення громадян до політичної системи в країні. В умовах президентської форми республіканського правління конфлікт законодавчої і виконавчої влади, яку втілює президент, може обернутися вотумом недовір'я президенту, що означатиме перестановку або відставку в його уряді, а можливо, і його власну відставку. І хоча процедура імпічменту, тобто звільнення президента з посади, ініціюється порівняно рідко і тільки в екстраординарних випадках, можливі непопулярні рішення і дії президента можуть налаштувати проти нього парламент і збільшити вірогідність звільнення його з посади.

© *Варзар І.М.*

УРЯДУВАННЯ РІВНІ – процес прийняття рішень та процес, яким ці рішення впроваджуються на міжнародному, національному, місцевому, корпоративному рівнях. Характер, масштабність та складність рішення визначають рівень урядування та склад суб'єктів, залучених до нього. Концепція демократичного урядування передбачає залучення до управління всіх соціальних інститутів: органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємницьких структур, інституцій громадянського суспільства. В Україні впроваджується концепція демократичного урядування, яка передбачає: формування гнучкої, стабільної та ефективної системи органів державної виконавчої влади; децентралізацію системи державного управління, розвиток партнерства з приватним сектором та багатоаспектної взаємодії з громадськими інституціями; упровадження електронного урядування; професіоналізацію державної служби. Досвід країн розвинутої демократії свідчить, що дієвість урядування досягається через набуття ним таких характеристик, як: участь, орієнтація на консенсус, відповідальність, прозорість, належне реагування, ефективність та результативність, рівність, відповідність принципу верховенства права.

© *Васіна А.Ю.*

УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ – поняття, тожне прийняттю рішення. Поширене в українськомовних виданнях (див. *Функція прийняття рішень*).

© *Бакуменко В.Д.*

УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ – широкий спектр прямих і непрямих форм участі представників громадськості в прийнятті управлінських рішень. Зокрема, маємо такі форми **У.г.**, як членство в політичних партіях, групах тиску, консультативно-дорадчих органах. Це поняття ширше, ніж “участь громадян”. Прихильники активної участі представників громадськості взагалі та участі громадян зокрема наполягають на обопільній вигоді членів громадськості й урядовців. Головна вигода для громадськості – більша чутливість владних рішень до потреб і по-

бажань населення, окремих його верств і груп. **У.г.** сприяє цінному обміну інформацією між владою та громадянами, завдяки чому політики й державні службовці більше дізнаються про вплив своїх рішень, зокрема на людей та їх групи, погляди й інтереси яких могли б залишитися непоміченими. Окремим індивідам участь може дати істотну освітню соціальну користь. Відкритість до нових ідей та людей з різними цінностями розвиває у суспільстві дух більшої терпимості, чутливості до поглядів інших.

© *Михненко А.М., Соснін О.В.*

Ф

ФАКТ УПРАВЛІНСЬКИЙ – одинична суспільно значима подія або деяка сукупність однорідних подій, що є типовою для управлінської діяльності і характерною для певних управлінських процесів; причина, рушійна сила управлінського процесу, що потребує формулювання управлінського завдання або є наслідком управлінської діяльності. *Факт* – дійсна, невігадана подія, явище; твердо встановлене положення, засноване на досвіді, що служить для якого-небудь виключення, висновку, або є перевіркою якого-небудь припущення.

В онтологічному розумінні **Ф.у.** – це подія, що мала місце в певний час за певних умов незалежно від того, спостерігалася вона дослідником або іншими суб'єктами, що не були учасниками даних подій. У науковому (гносеологічному) контексті **Ф.у.** – це подія, описана в чітких поняттях із зазначенням специфіки управлінської ситуації, у якій вона мала місце. **Ф.у.** можуть бути дія, вчинки та характеристики поведінки людей і соціальних груп, продукти людської діяльності (матеріальні та духовні), вербальні дії, а також їх взаємозв'язки. Оскільки **Ф.у.** стає надбанням знання тільки завдяки його реєстрації, він визнається достовірним лише за умови досить обґрунтованого опису, що враховує всю його цілісність і зв'язки із суттєвими характеристиками управлінської ситуації.

Наукова обґрунтованість установлених **Ф.у.** залежить від світоглядної позиції дослідника (її реалістичності, прогресивності), об'єктивності управлінської теорії, у поняттях якої описуються факти, надійності методу і техніки реєстрації первинних даних і способів їх об'єднання в сукупні соціально-статистичні факти. Встановлення безсумнівних фактів забезпечується ретельно розробленою програмою соціологічного (соціального) дослідження, у якому визначаються його мета та уточнюються вихідні поняття (теоретико-практичні рамки виділення істотних

сторін описуваних явищ), чітко демонструються правила процедури реєстрації та узагальнення досліджуваних явищ. Визначення **Ф.у.** має наводитися з урахуванням вимог реалізації принципів відповідності буття визначеності.

Ф.у. є перевірена інформація стосовно управлінського процесу, яка характеризується тотожністю результатів при зверненні до одного і того самого об'єкта управління як одного, так і кількох суб'єктів управління за умови використання ними однакових правил звернення. **Ф.у.** повинні давати досліднику реальну можливість побудувати централізовану систему знань про об'єкт, в якій вони набувають статусу понять, слугують інструментарієм, користуючись якими і враховуючи специфіку яких суб'єкт управління взаємодіє з об'єктом управління.

© Козлов К.І.

ФАКТОРИ ВИБОРУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – аспекти, що виникають у процесі управління у зв'язку з проблемою вибору подальших рішень та дій. Ступінь їх знання та адекватне реагування на них значною мірою є ознакою кваліфікації управлінця. *Серед основних факторів, що впливають на прийняття рішень, виокремлюють економічні, політичні, а також особисті інтереси суб'єкта прийняття рішення.* На думку відомого чеського вченого Й.Кхола, вибір рішення залежить насамперед від очікування (суб'єктивної вірогідності) та корисності (суб'єктивної корисності) мети. Аналіз кожної управлінської ситуації починається з так званої *центральної проблеми рішення*, сутність якої полягає в дилемі: вибрати новий чи продовжити існуючий, вибраний раніше, напрям дій. Вибір нового курсу, нової стратегії здебільшого пов'язаний зі значними потребами в ресурсах та створенням певних умов, передусім правових. *Для цілепокладання характерні такі основні факто-*

ри вибору: чітке виділення головної мети (місії); обміркована та обґрунтована структуризація цілей, тобто розкладання головної мети на підцілі, реалізація яких сприяє її досягненню, а також своєчасне виявлення побічних цілей, що відволікатимуть ресурси від досягнення головної мети. *При організації управлінської діяльності виділяють такі фактори вибору*, як максимальне скорочення її терміновості, надання їй, де це тільки можливо, характеру плановості з викремленням цілей, дій щодо їх досягнення, термінів, відповідальних осіб, необхідних або наявних ресурсів; забезпечення відповідності завдань управління можливостям їх виконавців; використання різноманітних форм і методів реалізації завдань залежно від ситуацій; підтримка управлінських рішень сучасними напрацюваннями науки управління та засобами інформатизації і комп'ютеризації; врахування факторів соціальної адаптації учасників управлінських процесів та ін. *При розробці організаційної структури основними факторами вибору є*: приведення структури у відповідність з визначеними функціями організації; чітке визначення ланцюгів підпорядкування з певними центрами прийняття рішень; раціональний розподіл компетенції по горизонталі та повноважень по вертикалі; вилучення зайвих ланцюгів з урахуванням рекомендацій щодо норм безпосереднього підпорядкування; встановлення чітких взаємозв'язків між центрами прийняття рішень. На особливу увагу заслуговують *фактори аналітичної і політичної доцільності* та їх співвідношення при прийнятті рішень. На практиці на рівні державного управління аналітична доцільність, як правило, поступається політичній доцільності. Це пов'язується з певними політичною та економічною програмами сил, що прийшли до влади. Серед факторів вибору доцільно відзначити також *фактор забезпечення визначеності*, який, зокрема, проявляється в поширеній схильності людей перетворювати припущення у факти, сумніви у впевненість та переглядати уявлення про ситуацію в бік задоволення потреби у визначеності, оскільки невизначеність ситуації не дає змоги приймати обґрунтовані, а тому й впевнені рішення. Найбільший потенціал невизначеності характерний для політичної, культурної та наукової діяльності. У сучасній теорії прийняття рі-

шень велика увага приділяється також такому фактору вибору, як *урахування ризику*. Найбільше він проявляється при оцінці ефективності та складності досягнення визначених цілей. За спостереженнями фахівців, величина ризику може бути головним фактором впливу на вибір альтернативних рішень. У практиці управління здебільшого через брак об'єктивної, аналітично обґрунтованої інформації ймовірність розвитку певних подій, оцінювання проблемної ситуації та реалізації відповідних рішень здійснює керівник виходячи з власного досвіду. Виявлення і дослідження факторів вибору є важливим напрямом підвищення ефективності управлінських рішень. Одним з основних його результатів, як і при дослідженні закономірностей, є визначення принципів здійснення управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень.

© Бакуменко В.Д.

ФАШИЗМ (італ. *fasismo* – тісна спілка, гурт, похідне від лат. *fasция* – зв'язка різок, яку носили як символ влади римські ліктори). 1. Праворадикальний тоталітарний політичний рух в Італії в 1919-45 рр. Як і решта інших тоталітарних рухів того періоду (комунізм, націонал-соціалізм), виходив з рішучого заперечення цінностей індивідуальної свободи заради історичного колективу та відкидав будь-які моральні обмеження у своїй політиці. На відміну від нацизму (націонал-соціалізму) та комунізму виходив не з біологічних (“расових”) або соціальних (“класових”) підвалин цього колективу, а з його державно-політичної основи (див. *Етатизм*). 2. Сукупна назва праворадикальних політичних рухів у Європі протягом 1920-1940-х рр. Крім власне італійського фашизму (італійської фашистської партії) найбільш помітними представниками цього напрямку є “іспанська фаланга”, рух “схрещені стріли” Ф.Салаші в Угорщині, “залізна гвардія” в Румунії тощо. У цьому контексті поширена назва “німецький фашизм” є скоріше пропагандистським штампом, ніж коректним з наукової точки зору визначенням – між нацистським і фашистськими рухами існували серйозні відмінності ідеологічного, політичного та організаційного характеру. 3. Тип тоталітарного суспільного устрою та політичного режиму, який панував в Італії протягом 1922-1943 рр. Відрізнявся від на-

цистської і комуністичної моделей значно більшою схильністю до політичного маневрування та компромісів, унаслідок чого певна частина панівних структур дототалітарного періоду збереглася та співіснувала з фашистською елітою.

© Бакаєв Ю.В.

ФЕДЕРАЛІЗМ – форма державного устрою, за якої держава утворюється як об'єднання певних територій (республік, штатів, земель, округів), що володіють певною юридичною та політичною самостійністю. Для неї характерний поділ сфер компетенції між центральними (федеральними) органами влади і органами влади її територіальних утворень (членів федерації).

© Бакуменко В.Д.

ФЕДЕРАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (ФРН) / Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkōV) / Federal Academy of Public Administration.

Ф.а.д.у. є центральною міжміністерською установою з підвищення кваліфікації державних службовців усіх федеральних органів влади. Академія здійснює підвищення кваліфікації державних службовців, навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів; надає консультативні послуги з підбору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Основними цілями закладу є підвищення кваліфікації федеральних службовців, наукові дослідження, консультації.

Ф.а.д.у. підзвітна управлінню модернізації та організації публічної адміністрації, яке є структурним підрозділом Федерального міністерства внутрішніх справ та перебуває у віданні держсекретаря, уповноваженого федерального уряду з питань інформаційно-технічного забезпечення.

Академія здійснює розробку і впровадження спеціальних навчальних програм підготовки державних службовців федерального уряду для реалізації державних програм.

Академія підтримує зв'язки з університетами, приватними освітніми організаціями, міжнародними організаціями, органами влади.

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за чотирма основними напрямками: навчання після призначення (*Einführungsfortbildung*), навчання у зв'язку із змінами законодавчої і державної політи-

ки (*Anpassungsfortbildung*), підвищення кваліфікації для просування по службі (*Förderungsfortbildung*), підвищення кваліфікації на проектну перспективу (*Projektfortbildung*). За змістом підвищення кваліфікації містить загальне фахове підвищення кваліфікації та підготовку до групи посад вищого рівня, ЄС та міжнародні компетенції, формування поведінки, лідерство, менеджмент людських ресурсів, електронне врядування. Керівництво призначається федеральним міністром внутрішніх справ.

До викладання залучаються фахівці з університетів, приватних консалтингових та тренінгових організацій, урядових та міжнародних організацій.

Слухачами Академії є державні службовці, працівники федерального уряду, місцевих урядів.

Піщенко Я.В.

ФЕДЕРАЦІЯ – союз кількох держав з метою утворення нової єдиної держави, у якому держави – суб'єкти **Ф.** зберігають певний суверенітет та значну частину своїх прав.

© Варзар І.М.

ФІЛОСОФІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

– розділ теорії державного управління, що досліджує світоглядні, методологічні та аксіологічні засади і принципи державно-управлінської діяльності. Це також комплексна, міждисциплінарна галузь знань, яка вивчає зв'язок державного управління як з іншими видами суспільної діяльності, так і з ціннісно-смысловими вимірами життєдіяльності людини і суспільства. До компетенції **Ф.д.у.** входять також питання етики державної служби, культури та ідеології державно-управлінської діяльності, особистісні (екзистенційні) їх виміри. В останньому випадку державна служба та державне управління розглядаються не тільки як, відповідно, вид і сфера професійної діяльності, але і як покликання і спосіб самореалізації людини, відтворення її суспільної сутності та розвитку особистих творчих здібностей.

Історично **Ф.д.у.** виникає і розвивається в межах соціальної філософії, політології, юридичної науки (теорії держави і права, філософії права) тощо, обслуговуючи потреби цих наук, так і формування теоретичного рівня світогляду (на відміну від буденного).

Тільки з виникненням науки державного управління як самостійної галузі знань **Ф.д.у.** трансформується у теоретичну форму світогляду, необхідну, насамперед, для управлінських кадрів вищої кваліфікації (тих, хто приймає рішення стратегічного характеру), а також стає складовою теорії і практики державного управління, у тому числі підготовки відповідних кадрів. **Ф.д.у.** є основа, квінтесенція управлінської культури, самовідомлена форма сучасної державно-управлінської практики.

© *Князєв В.М.*

ФІНАНСИ ДЕРЖАВНІ – сукупність розподільно-перерозподільних відносин, що виникають у процесі формування і використання централізованих фондів грошових коштів, призначених для фінансового забезпечення виконання державою покладених на неї функцій. Вони є важливим економічним інструментом втручання держави в процеси розширеного відтворення, розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту. Будучи об'єктивними за своєю суттю, **Ф.д.** значною мірою залежать від суб'єктивних дій політичних сил, що перебувають при владі. На ранніх етапах розвитку фінансової науки вони ототожнювалися з державним господарством і розглядалися як головний чинник економічного зростання й матеріального добробуту населення.

Їм притаманні певні ознаки:

- 1) фінансові відносини мають грошовий характер;
- 2) фінансові відносини мають розподільчий характер;
- 3) первісною сферою виникнення фінансових відносин є процеси первинного розподілу вартості на підприємствах, коли утворюються різні форми грошових доходів та нагромаджень;
- 4) розподіл та перерозподіл вартості за допомогою фінансів обов'язково супроводжується рухом грошових коштів, що набувають специфічної форми фінансових ресурсів;
- 5) використання фінансових ресурсів здійснюється в основному через грошові фонди цільового призначення.

Таким чином, під державними фінансами розуміється:

– центральна підсистема фінансової системи країни, через яку здійснюється вплив

держави на економічний та соціальний розвиток країни;

– сукупність економічних відносин, пов'язаних з первинним та вторинним розподілом ВВП з метою утворення грошових фондів, необхідних для виконання державою властивих їй функцій;

– сукупність фінансових інститутів, за допомогою яких держава здійснює свою фінансову діяльність.

Склад **Ф.д.** розглядається за ланками і рівнями органів державної влади й управління.

Такими ланками **Ф.д.** є:

- бюджет держави;
- фонди цільового призначення;
- державний кредит;
- фінанси державного сектору.

За рівнями державні фінанси поділяються на загальнодержавні й місцеві.

Загальнодержавні фінанси призначені для забезпечення тих потреб суспільства, які мають загальнонаціональний характер і відображають інтереси держави загалом. Вони, з одного боку, формують фінансову базу вищих органів державної влади й управління, а з другого – у їхніх руках є інструментом впливу на соціально-економічний розвиток країни. Через загальнодержавні фінанси здійснюється територіальний перерозподіл ВВП з метою збалансованого розвитку окремих регіонів. З їх допомогою здійснюється також структурна політика, яка покликана забезпечити оптимальний галузевий розвиток країни.

Місцеві фінанси являють собою фінансову базу місцевих органів влади та управління. Вони забезпечують регіональні потреби у фінансових ресурсах та доходах, їх внутрішньотериторіальний перерозподіл. Основне призначення місцевих фінансів – забезпечення відносної фінансової незалежності й автономності регіональних адміністративних формувань (областей, районів) та поселень.

© *Гончаренко М.В.*

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ РЕСУРСИ – грошові кошти підприємства, які є в його розпорядженні і призначені для здійснення поточних витрат і видатків щодо розширеного відтворення, платежів з усіх зобов'язань та стимулювання працівників. Фінансові ресурси також спрямовуються на розвиток і утримання об'єктів невиробничої сфери, споживання, нагромадження, створення резервних фондів тощо.

Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок різних джерел фінансування. Розрізняють дві групи джерел фінансування: власні кошти (внутрішнє фінансування); залучені кошти (зовнішнє фінансування). Внутрішнім називається фінансування, якщо воно здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності підприємства (прибуток, амортизаційні суми, грошові кошти, одержані від продажу майна, стійкі пасиви). Початкове формування фінансових ресурсів відбувається під час створення підприємства за рахунок статутного капіталу. Статутний капітал – це майно підприємства, створене за рахунок внесків засновників і величина якого регулюється законодавством.

Зовнішнє фінансування – це кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства. До них належать:

1) кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку: продаж акцій, облігацій; кредит; операції з валютою та дорогоцінними металами; проценти і дивіденди за цінними паперами інших емітентів;

2) кошти, які підприємство одержує в порядку перерозподілу: державні бюджетні субсидії; страхові відшкодування; фінансові ресурси, що надходять від галузевих структур, асоціацій, концернів.

Важливою формою фінансування є кредит, тобто надання відповідних грошових сум у борг на певний час за відповідну плату (проценти). За рахунок кредитів розширюються фінансові можливості підприємства, проте виникає ризик, пов'язаний з необхідністю повернення боргів і сплати процентів за кредит. Тому підприємству слід дотримуватись оптимального співвідношення між власним капіталом і кредитами. Крім грошових кредитів, підприємство може використовувати майновий кредит, тобто передачу в борг нерухомості або інших матеріальних цінностей. **Ф.-к.р.** підприємства використовуються за такими напрямками: поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції; інвестування засобів у капіталовкладення, використання нематеріальних активів; інвестування фінансових ресурсів у цінні папери; платежі фінансовій і банківській системам, внески в позабюджетні фонди; створення грошових фондів і резервів (на розвиток, заохочення, соціальний розвиток); спонсорство, добровільні внески та ін.

© Гончаренко М.В.

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА (лат. *fiscus* – державна скарбниця; англ. *fiscal policy*) – сукупність фінансових заходів держави у сфері управління бюджетом, податками і витратами з метою регулювання ділової активності, стримування коливань сукупного попиту, впливу на рівень зайнятості, інфляції та інших макроекономічних показників економіки. **Ф.п.** водночас із кредитно-грошовою політикою, є одним з основних макроекономічних інструментів регулювання ринкової економіки і спирається на здатність урядових закупівель, податків і трансфертних платежів впливати на національний доход і реальний ВВП. Розрізняють автоматичну і дискреційну **Ф.п.**

Автоматична **Ф.п.** (англ. *Automatic fiscal policy*) виражається в діях, що забезпечують автоматичну зміну податкових надходжень і державних витрат у результаті зміни обсягу виробництва і доходів. Автоматичні стабілізатори (англ. *Automatic stabilizers*; *Built-in stabilizers*) – елементи автоматичної **Ф.п.**, що зміщують бюджет у бік дефіциту в період спаду та у бік збільшення його профіциту в період підйому. До основних стабілізаторів відносять прогресивний прибутковий податок і допомога по безробіттю.

Дискреційна **Ф.п.** (англ. *Discretionary fiscal policy*) спрямована на згладжування наслідків економічного циклу і передбачає прийняття спеціальних рішень, які пов'язані, насамперед, зі змінами в податковій системі, обсягах і структурі урядових витрат з метою забезпечення зайнятості й стимулювання економічного зростання. Інструменти дискреційної політики – це програми суспільних робіт, проекти суспільної зайнятості, трансфертні програми і ставки податків.

Зміст **Ф.п.** визначається теоретичною основою економічної доктрини уряду. Політика, заснована на положеннях кейнсіанської теорії, передбачає регулювання, головним чином, сукупного попиту. Для цього використовується:

– бюджетне підкачування (дефіцитне фінансування, англ. *Pump priming*) – кейнсіанський спосіб розширення сукупного попиту шляхом застосування методів державного регулювання з метою запуску процесу мультиплікації. Звичайно бюджетне підкачування веде до бюджетного дефіциту;

– рестрикційна фіскальна політика (стримуюча фіскальна політика, англ. *Restrictive*

fiscal policy) – заходи уряду, спрямовані на скорочення сукупного попиту і зниження інфляції в період економічного піднесення за допомогою зменшення урядових витрат на товари і послуги і/чи збільшення чистого обсягу податкових надходжень;

– експансіоністська фіскальна політика (стимулююча фіскальна політика; політика бюджетної експансії; англ. *Expansionary fiscal policy*) – заходи уряду, спрямовані на підвищення сукупного попиту і вихід з економічного спаду за допомогою збільшення урядових витрат на товари і послуги і/чи зменшення чистого обсягу податкових надходжень.

Бюджетне регулювання, спрямоване на стримування темпів зростання на підйомі економіки з метою обмеження інфляційного “перегріву” економіки, спекуляцій на ринку цінних паперів та інші негативні тенденції і стимулювання ділової активності на спаді отримало назву політики “стоп-уперед” (англ. *stop-go*).

Неокласична економічна школа передбачає регулювання, насамперед, сукупної пропозиції для забезпечення сталого розвитку. З позицій економіки пропозиції (англ. *Supply-side view*) фіскальна політика орієнтована на збільшення сукупної пропозиції як засіб зниження рівня безробіття і стимулювання економічного зростання. Головну роль у цій політиці відіграють податкові інструменти: зниження податкових ставок і податкової прогресії та розширення податкової бази внаслідок скорочення пільг.

© Меркулова Т.В.

ФЛУКТУАЦІЯ (лат. *fluctuatso* – відхилення) – випадкове відхилення величини, що характеризує систему, яка складається з великої кількості частин, від її середнього значення; відхилення системи від деякого рівноважного стану, стан при переході системи до невірноваженості. **Ф.** може привести до якісно нового стану системи. Причому слабкі збурення можуть привести до значних хвиль, які порушують структуру, охоплюють всю систему, підштовхують її до еволюції, до якісно нового режиму буття. В управлінні встановлено, що численні **Ф.** формують потенційну точку біфуркації. **Ф.** не залежать від активності людей, а викликаються до життя нелінійними процесами, у яких беруть участь люди.

© Сурмін Ю.П.

ФОНД (лат. *fundus* – основа) – 1) запас, накопичення; капітал; 2) грошові кошти, які призначені для будь-якої мети. На думку В.Бусела, термін “**Ф.**” – це ресурси, запаси, накопичення держави, підприємств тощо. Кошти або матеріальні цінності, що мають цільове призначення, використовуються з певною метою. Кошти, цінності, які нагромаджуються звичайно шляхом збирання для кого-небудь, чого-небудь. Наприклад, благодійний **Ф.** – це організація (звичайно неурядова), яка створюється з метою фінансування різних благодійних програм коштом фірм, банків, організацій та окремих громадян.

© Курінна Т.М.

ФОНДИ БЮДЖЕТНІ – загальний та спеціальний. Загальний фонд включає: всі доходи бюджету, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду; усі видатки бюджету за рахунок надходжень до загального фонду бюджету; фінансування загального фонду бюджету. Спеціальний фонд включає: бюджетні призначення на видатки за рахунок конкретно визначених джерел надходжень; гранти або дарунки, одержані розпорядниками бюджетних коштів на конкретну мету; різницю між доходами і видатками спеціального фонду бюджету. Розподіл бюджету на загальний та спеціальний фонди визначається законом про Державний бюджет України. Джерела формування спеціального фонду визначаються виключно законами України. Підставою для рішення відповідної ради про створення спеціального фонду у складі місцевого бюджету може бути тільки закон про Державний бюджет України.

© Кириленко О.П.

ФОНД СПРИЯННЯ МОЛОДІЖНОМУ ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВУ – державна спеціалізована фінансова установа, утворена з метою реалізації державної житлової політики та підпорядкована Кабінету Міністрів України, яка використовує кошти державного, місцевих бюджетів та інших джерел, виділені для надання пільгових довготермінових кредитів молодим сім’ям та самотнім молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) і придбання житла. **Ф.с.м.ж.б.** є необхідним елементом реалізації конституційної норми, згідно з якою кожен має право на житло; держава створює

умови, за яких кожний громадянин матиме змогу побудувати житло або придбати його у власність.

© Берназюк Я.О.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ – процес побудови інформаційних або інших моделей за допомогою формалізованих методів аналізу та формальних мов.

© Панчук А.М.

ФОРМАЛЬНО-ЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ БАЗ – різновид комплексного аналізу нормативно-правових баз, який складається з кількох етапів. На першому етапі здійснюється системний аналіз сфери діяльності, яка підлягає правовому регулюванню. Сфера діяльності спочатку поділяється на кілька основних напрямів діяльності. Далі кожен напрям деталізується у видах діяльності, що становлять цей напрям. Таким чином, проблемно-орієнтована сфера діяльності подається у вигляді дворівневого дерева цілей. Наступним етапом аналізу є системне подання нормативно правової бази, що регулює цю сферу діяльності, у вигляді ієрархії нормативно-правових актів за їх юридичною силою. Заключним етапом аналізу є суперпозиція (проекція) ієрархії нормативно-правових актів за їх юридичною силою на дерево цілей у даній сфері діяльності. У результаті отримуємо картину наповненості правового поля, зокрема наявності прогалів у правовому регулюванні цієї сфери діяльності. Як розвиток даного методу слід розглядати деталізацію видів діяльності за видами робіт.

© Бакуменко В.Д., Кравченко С.О.

ФОРМИ ДЕРЖАВНОГО ПРАВЛІННЯ залежать від способу організації верховної влади в державі. Джерелом влади може бути визнана воля однієї людини, воля усього народу або ж воля певної панівної соціальної верстви – олігархії. Прийнято розрізняти монархічну та республіканську **Ф.д.п.** Правління державою на принципах республіканізму є найбільш поширеним у сучасному світі.

© Варзар І.М.

ФОРМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – зовнішні, постійні й типізовані вияви практичної активності державних органів щодо формування й реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності.

Основними **Ф.д.-у.д.** є: правова, за допомогою якої управлінські рішення і дії набувають характеру встановлення та застосування правових норм, і організаційна, яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних завдань та матеріально-технічних операцій. Всі інші форми є похідними від них. Вважається, що організаційною формою, яка орієнтує ресурси на конкретний результат, є програмно-цільове управління. Оскільки процес державного управління може розглядатися як форма відносно його змісту, то існують також процесуальні форми управління, і вони притаманні всім видам державної діяльності. Процесуальна форма передбачає обов'язкове введення правових норм шляхом застосування певних організаційних норм (наприклад відповідних процедур, регламентів, схем).

© Бакуменко В.Д.

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ – процес, що має здійснюватися згідно з відомим принципом Г.Чандлера “стратегія визначає структуру”. Це передбачає виділення цілей держави, визначення необхідних функцій для їх реалізації та побудови відповідних органів державної влади для виконання визначених функцій. Таким чином, державна влада реалізується через організацію, яка стає її матеріальною силою. Визначення спектра цілей, переліку основних функцій, виділення з них окремих підфункцій є важливими факторами впливу на вибір структури центральних і місцевих органів виконавчої влади. Після **Ф.с.о.д.в.** визначаються повноваження, чисельність штату і концепції діяльності кожного з таких органів та закріплюються у відповідних положеннях про ці органи. Взагалі проблема **Ф.с.о.д.в.** є дуже складною. У низці країн здійснюється пошук таких структур, які б найбільш ефективно розв'язували проблеми державного управління. Пошук, як правило, набуває характеру адміністративних реформ, метою яких здебільшого є подолання кризи або неефективності влади та відновлення довіри населення до неї. Розумно створена структура органів державної влади значною мірою визначає ефективність всієї системи державного управління. Структура пов'язує окремі елементи цієї

системи в єдине ціле, істотно впливає на форми і організацію планування, оперативного управління, засоби організації робіт та їх координацію, дає можливість виміряти і порівняти результати діяльності кожної ланки системи. Така структура впливає і на технології управління, ставить завдання оптимального розподілу інформації, раціонального добору й розстановки кадрів. Державне управління без чітко продуманої структури органів державної влади практично неможливе. Очевидна також потреба в періодичному коригуванні таких структур відповідно до змін у стратегії розвитку держави.

© Бакуменко В.Д., Кравченко С.О.

ФОРМУЛА ХАРТЛІ. У 1928 р. Хартлі запропонував вимірювати кількість інформації I , що має деяке повідомлення, унаслідок якого визначається одна з k -можливих та рівновірогідних ситуацій. Було запропоновано обчислювати:

$$I = \log N$$

за формулою, яку зазвичай називають **Ф.Х.** **Ф.Х.** є окремим випадком більш загальної формули Шенона, в якій враховується апріорна вірогідність появи деякої події.

© Орлов О.В.

ФОРМУЛА ШЕНОНА узагальнює формулу Хартлі, враховуючи нерівну вірогідність появи події) і дає змогу знайти кількість інформації в повідомленні про реалізацію деякої випадкової події, якщо апріорі була відома вірогідність її появи. Якщо X_1, \dots, X_n – елементарні події, P_1, \dots, P_n – вірогідність їх появи, то **Ф.Ш.** має вигляд:

$$I = -\sum_{i=1}^n p_i \log p_i,$$

де I – кількість інформації у факті появи символу одного з N можливих символів повідомлення I , імовірність якого дорівнює P_i . **Ф.Ш.** призначена для вимірювання кількості інформації в системах, яким властиво кінцева кількість дискретних станів, що відрізняються залежно від ступеня поширення.

© Орлов О.В.

ФРАКЦІЯ ПАРЛАМЕНТСЬКА – організована група депутатів парламенту чи органів місцевого самоврядування, які належать до однієї або кількох споріднених політичних партій, мають спільні позиції,

прагнуть проводити в представницькому органі певну лінію, дотримуються фракційної дисципліни. Див. також *Депутатська фракція*.

© Михненко А.М.

ФРОМ ЕРІХ (*E. Fromm*) (1900-1980) – німецько-американський філософ, соціолог і психолог, провідний представник неофрейдизму.

У центрі уваги дослідника – суперечність людського існування, яка береться не як суб'єктивно-особова діяльність індивіда, а як онтологічний факт. **Ф.** розрізняв такі дихотомії: патріархальний і матріархальний принципи організації життя людей, авторитарну і гуманістичну свідомість, експлуаторський і рецептивний (слухняний) типи характеру, володіння і буття як два способи життєдіяльності індивіда, екзистенціальне і історичне існування людини, негативна “свобода від” і позитивна “свобода для” в процесі розвитку особи. Виходив з того, що особові і онтологічні підстави людського існування, з одного боку, ніби доповнюють один одного, створюючи одночасно унікальність і загальність людського буття, а з другого – суперечать один одному внаслідок того, що унікальність і загальність несумісні.

Ф. переглядав символіку несвідомого, зміщуючи акцент з пригніченої сексуальності на конфліктні ситуації, зумовлені соціокультурними причинами, вводить поняття “соціального характеру” як сполучної ланки між психікою індивіда і соціальною структурою суспільства, вивчає основні тенденції розвитку західної культури з її споживчими цінностями, деперсоналізацією, дегуманізацією соціального характеру, відчуженням. Справжньою цінністю людини вважає здібність до любові, оскільки любов, у його розумінні, слугує критерієм буття і дає відповідь на проблему людського існування. У процесі оволодіння мистецтвом любові відбувається зміна структури характеру людини, у результаті чого пошана до життя, відчуття ідентичності, потреби в прихильності до світу, у зацікавленості в єднанні зі світом, за **Ф.**, стають такими, що превалюють, тим самим сприяючи переходу від егоїзму до альтруїзму, від володіння до буття, від “кібернетичної релігії” до нового, гуманістичного духу.

© Приживара С.В.

ФУКУЯМА ФРЕНСІС (*Francis Fukuyama*, 1952) – американський політолог, політичний економіст.

Відповідно до передбачень **Ф.** підходить “кінець історії” і починається планетарне існування людства на засадах західних цінностей, коли регіони планети розпочнуть процес переструктурування з орієнтацією на найпотужніші ядра-центри. Концепція “кінця світу” виникла на хвилі неоліберального романтизму, що охопив Захід після розвалу соціалістичної системи. **Ф.** довів, що зовсім не комунізм є кінцем (власне – метою!) історії, а ліберальне суспільство, невід’ємною частиною якого є вільний ринок і повна свобода слова. Свобода слова як соціальна і гуманітарна цінність потрібна людині як сама по собі, як складова частина чистої людської совісті, так і свобода слова як гарант усіх інших свобод і прав людини. Наріжним каменем є теорія суспільного капіталу, розроблена **Ф.** Суспільний капітал як здатність людей до якомога ширшої співпраці та організованого злагодженого співробітництва в усіх галузях життя відрізняє, за **Ф.**, тільки перспективні високоорганізовані суспільства. Саме завдяки цій якості таких високих успіхів досягли США та Японія. Слід зазначити: за основу суспільного розвитку **Ф.** взяв не гроші чи якийсь інший капітал, не рівень освіти, не науку, навіть не промисловість чи іншу галузь виробництва, а таку, здавалося б ефемерну категорію, як довіра однієї людини до іншої. І довів: саме довіра дає змогу людям за будь-яких умов знаходити шляхи до співпраці, а відтак формувати трудові колективи, громади за місцем проживання, органи влади та громадські організації, які здатні вже як наслідок формувати і фінансовий, і промисловий капітал, розвивати освіту, науку, державу тощо.

© Розпуктенко І.В.

ФУНДАЦІЯ (лат. *fundus* – основа) – 1) заснування чого-небудь; 2) пожертвування коштів на заснування чого-небудь; 3) те саме, що й фонд. За визначенням дослідника М.Шустера, термін “**Ф.**” – це недержавна, неприбуткова організація, що має власний фінансовий фонд, власну програму, керується власним наглядовим чи адміністративним органом і діє в культурній, релігійній, освітній чи подібних сфері, маючи на меті сус-

пільні інтереси шляхом надання матеріальної підтримки іншим прибутковим організаціям. Водночас дослідження світового досвіду переконує в тому, що **Ф.** – це приватна організація, створена урядовою структурою, унаслідок чого надаються з державних джерел фонди для її роботи, але вона керована законодавством для приватних організацій. Отже, фундації, фонди, ліги тощо – це меценатські організації.

© Курінна Т.М.

ФУНКЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА – основні напрями діяльності інститутів громадянського суспільства та їх впливу на суспільне життя. Інститути громадянського суспільства: по-перше, є засобом самовираження індивідів, їх самоорганізації та самостійної реалізації ними власних інтересів, вирішують самотужки або на рівні місцевого самоврядування значну частину суспільно важливих питань, полегшуючи виконання державою її функцій; по-друге, виступають гарантом непорушності особистих прав громадян, дають їм впевненість у своїх силах, слугують опорою в їх можливому протистоянні з державою, формують “соціальний капітал”, здатний до кооперації та ефективних солідарних дій; по-третє, систематизують, упорядковують, надають регульованості протестам і вимогам людей, які в протилежному разі могли б мати руйнівний характер, і в такий спосіб створюють сприятливі умови для функціонування демократичної влади; по-четверте, виконують функцію захисту інтересів певної групи в її протистоянні з іншими групами інтересів, завдяки чому кожна група отримує шанс бути почутою владою.

© Михненко А.М.

ФУНКЦІЇ ВЛАДИ – основні напрями діяльності влади, які є похідними від її сутності і мають їй відповідати. До **Ф.в.** відносять: організаційну, мотиваційну, регулятивну, контрольну, інтегративну, мобілізаційну, стабілізаційну, репресивну. Якщо сутність влади є незмінною і полягає в забезпеченні існування й розвитку суспільної цілісності, то **Ф.в.** як за змістом, так і за формою змінюються залежно від історичної стадії суспільства, об’єктивних і суб’єктивних факторів, політико-ідеологічної орієнтації суб’єктів державно-політичної влади, динаміки сус-

пільних потреб та інтересів. Сутність влади реалізується через її функції, відповідну діяльність суб'єктів та носіїв влади. **Ф.в.** здійснюються державою, правлячою партією чи коаліцією правлячих партій, монархами, диктаторами, президентами та іншими суб'єктами влади й політики. Кожний суб'єкт влади й політики має властиві йому **Ф.в.**

У демократичних, правових державах функції суб'єктів влади оформлюються і регулюються конституційними та іншими правовими нормами, що має свій вираз в їх повноваженнях і компетенції, правах і обов'язках. Визначення конкретного змісту і обсягу, способу і форм реалізації **Ф.в.** є однією з головних проблем політичної теорії і практики. Завдання полягає в тому, щоб розподілити чи сконцентрувати владу з найбільшим суспільним ефектом відповідно до сутності влади, об'єктивних потреб розвитку цілісності. У кожній суспільній цілісності, сукупна діяльність якої залежить від якісно визначеної влади й суспільного порядку, складаються відносини з приводу влади, лідерства, прийняття рішень з їх реалізації.

© Князев В.М., Борисевич С.О.,
Макаренко Е.М.

ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ – роль, яку вона виконує щодо суспільства у властивих їй формах і притаманними їй методами; основні напрями і види її діяльності, обумовлені її завданнями і цілями і такі, що характеризують її сутність та соціальне призначення в суспільстві. Питання **Ф.д.** – це одне із важливих питань не лише теорії, але й практики державного будівництва. Формування **Ф.д.** проходить у процесі становлення та розвитку держави. У різні історичні періоди, що визначається економічними, політичними, соціальними та іншими умовами існування держави, пріоритетного значення набувають ті чи інші завдання та цілі, а відповідно, й різні **Ф.д.** Таким чином, **Ф.д.** перебувають у тісному зв'язку з тими суспільними відносинами, на які держава намагається активно впливати відповідно до своїх потреб. **Ф.д.** характеризують саму суть державного впливу на суспільні відносини. Кожна **Ф.д.** має свій об'єкт – певну сферу суспільних відносин (економіка, культура тощо), на яку спрямований державний вплив. **Ф.д.** доцільно розглядати через їх класифікацію на види.

Загалом **Ф.д.** можна поділити на такі групи: за принципом поділу влади – законодавчі, виконавчо-розпорядчі, судові і контрольно-наглядові. Всі вони забезпечують функції управління суспільством і державою. Особливість даної класифікації полягає в тому, що вона відображає механізм реалізації державної влади.

За соціальним значенням **Ф.д.** поділяються на основні й додаткові. Основні **Ф.д.** – це найзагальніші та найважливіші комплексні напрями діяльності держави щодо здійснення стратегічних завдань і цілей, що стоять перед державою у конкретний історичний період (оборона, регулювання економіки, забезпечення екологічної безпеки тощо). Додаткові **Ф.д.** – це напрями діяльності держави щодо здійснення конкретних завдань у другорядних сферах суспільного життя (управління державним майном, правосуддя, юридичні функції та ін.).

Залежно від територіальної спрямованості розрізняють внутрішні й зовнішні **Ф.д.** Внутрішні **Ф.д.** – це такі напрями діяльності держави, у яких конкретизується внутрішня політика стосовно економічних, ідеологічних, екологічних, культурних та інших аспектів життя суспільства (регулювання економіки, охорона та захист усіх форм власності, соціальний захист населення та ін.). Зовнішні **Ф.д.** – це основні напрями діяльності держави за її межами у взаємовідносинах з іншими державами, світовими громадськими організаціями і світовим співтовариством у цілому (організація співробітництва з іншими суб'єктами міжнародних відносин, захист державного суверенітету, культурний та освітній обмін тощо).

За часом здійснення **Ф.д.** поділяються на постійні й тимчасові. Постійні **Ф.д.** – це напрями діяльності держави, що здійснюються на всіх етапах її розвитку. Більшість здійснюваних державою функцій є постійними. Тимчасові **Ф.д.** – це напрями діяльності держави, що обумовлені конкретним етапом історичного розвитку суспільства. Прикладом тимчасових можуть бути функції стабілізації економіки в перехідний період.

За сферами суспільного життя розрізняють такі **Ф.д.** – гуманітарні, економічні та політичні. Гуманітарні функції: забезпечення, охорона та захист основних прав людини, охорона природного середовища, соціальне забезпечення тощо. У міжнародній сфері –

це участь у міжнародному забезпеченні та захисті прав людини, в міжнародному культурному співробітництві та ін. Економічні функції: створення умов для розвитку виробництва, організація та стимулювання наукових досліджень. У міжнародній сфері – це участь у створенні світової економічної системи, в розв'язанні господарських та наукових проблем тощо. Політичні функції: створення демократичних умов, інститутів для вільного виявлення і врахування інтересів різних соціальних груп суспільства, забезпечення умов для збереження і розвитку національної самобутності націй, що проживають на території держави, охорона і захист державно-конституційного ладу, законності та правопорядку. У міжнародній сфері – це організація, підтримка і розвиток міждержавних договірних відносин, оборона своєї країни від зовнішнього нападу, участь у боротьбі з порушеннями міжнародного правопорядку. Всі **Ф.д.** тісно взаємопов'язані.

© Марчук Р.П.

ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – реальні, силові, цілеспрямовані, організуючі та регулюючі впливи суб'єктів державного управління на певне суспільне явище, відношення чи стан. **Ф.с.д.у.** відображає зміст та характер управлінського впливу. Під **Ф.с.д.у.** слід розуміти види управлінських впливів держави, специфіка яких визначається предметом, змістом та способом перетворення об'єктів управління або його власних управлінських компонентів.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА – тип організаційної структури управління, який передбачає визначення та розподіл управлінських функцій (окремих елементів процесу) між структурними підрозділами (управлінськими органами) для досягнення чітко визначених завдань. Основна ідея **Ф.с.** полягає у максимальному використанні переваг спеціалізації, що дає можливість підвищити компетентність спеціалістів, зменшити дублювання зусиль та ресурсів.

© Артим І.І.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – структура, що забезпечує управлінський взаємозв'язок

держави як суб'єкта управління із суспільною системою та внутрішню динамічність її як системи, що управляє. Базовою конструкцією **Ф.с.д.у.** є *функції державного управління*, навколо яких і для яких формуються управлінські функції самих органів державної влади.

© Артим І.І.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – структура організацій, у якій кожний підрозділ спеціалізований на виконанні певного кола виробничих, технологічних, проектних, фінансових, інформаційних або інших забезпечуючих функцій, охоплених контролем управлінських впливів.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЕФЕКТ СИСТЕМИ – здатність системи робити те, що принципово не може зробити кожен її окремий елемент. Функція системи є результатом взаємодії елементів, що забезпечує такий результат дії системи, якого неспроможний досягти кожен елемент окремо. Складовою **Ф.е.с.** виступає синергетичний ефект. Виконуючи визначену системою роль, елементи дають не власний, а системний ефект.

© Сурмін Ю.П.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ – основна умова існування і рівноваги соціальної системи (сформульоване Т.Парсонсом). Розрізняють чотири **Ф.і.**: адаптацію речовинно-енергетичної взаємодії із зовнішнім середовищем, досягнення мети, інтеграцію (процес становлення і підтримка соціальних взаємодій та взаємовідносин між діючими силами – акторами) і латентність (збереження ціннісних зразків і регулювання напруженості). Див. також *Імператив*.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІЯ (лат. *functio* – діяльність, виконання) – стала сукупність однорідних спеціалізованих робіт (дій, операцій), здатність реалізації яких підтримується в організації, обов'язок (іноді – здатність) оператора (технічного об'єкта або людини) виконувати якунебудь операцію.

Ф. органу виконавчої влади й/або його підрозділу – це конкретна дія щодо реалізації або забезпечення реалізації владних повноважень, доручена державі суспільством,

здійснювана державними службовцями, чітко спрямована на досягнення певного результату, що має зовнішнього стосовно даного органу виконавчої влади (підрозділу) користувача.

Державні **Ф.** об'єднані в три групи: правовстановлюючі функції; правозастосовні функції; функції з надання державних послуг (державні публічні послуги) і управління державним майном.

Ф. розглядається як рішення органу виконавчої влади, що тягне виникнення, зміну або припинення правовідносин або виникнення (передачу) документованої інформації (документа), не пов'язаних з безпосереднім зверненням (заявою) громадянина або організації.

© Орлов О.В.

ФУНКЦІЯ І СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – нерозривно взаємопов'язані та взаємообумовлені сторони системи управління, що виступають, відповідно, як її зміст та форма. Взаємообумовленість **Ф.с.у.** передбачає первинність функцій та вторинність структури управління. Для соціальних систем **Ф.с.у.** впливає з принципу первинності стратегії перед структурою, сформульованого американським ученим А.Чандлером, за яким “стратегія визначає структуру”. Проектування структури має базуватися виходячи із стратегічних планів організації і структура організації має бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Під час зміни стратегії це має позначитися і на змінах в організаційній структурі. Структура органів державного управління має відповідати певному періоду розвитку суспільства і завданням держави. Процес формування структури державного управління містить розподіл функцій, повноважень та відповідальності в системі управління, а також визначення структури органів управління.

© Бакуменко В.Д., Кравченко С.О.

ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – управлінська функція, змістом якої є спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей відповідної організації. Механізм мотивації передбачає, що потреби та спонуки (установки, ідеали, цінності) індивіда спричиняють формування певних цілей і подальшу поведінку щодо їх досягнення для задоволення

потреб. Тому завданням керівників є створення такої ситуації, за якої чим більше зусиль докладають працівники для досягнення цілей організації, тим краще задовольняються їхні індивідуальні потреби. Основними науковими напрацюваннями у цій сфері є теорії мотивації, які базуються на двох підходах. Перший пов'язує з теоріями задоволення (за іншою термінологією – змістовні теорії чи теорії потреб), оскільки цей підхід базується на способах аналізу індивідуальних потреб та їх задоволення. Серед відомих теорій задоволення можна згадати ієрархію потреб А.Маслоу, теорію ЖВЗ, теорію двох чинників Ф.Герцберга, теорію трьох потреб Д.Макклелана. Другий підхід пов'язує з теоріями процесу (або процесуальними). Цей підхід ґрунтується на зосередженні передусім на розумових процесах індивідів, а не на їхніх потребах. До найвідоміших теорій процесу належать теорія справедливості, модель Портера-Лоулера та теорія сподівання В.Врума. За Г.Райтом, ключовими поняттями теорій мотивації є зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Застосовується така схема дій: задовольняються потреби працівників → вони докладають енергійних зусиль → у результаті забезпечується досягнення організаційних цілей. Саме задоволення потреб працівників є основною метою мотиваційних зусиль. На особливу увагу заслуговує такий різновид теорії задоволення, як теорія ЖВЗ, оскільки сучасні дослідження підтверджують її справедливість. Ця теорія запропонована К.Алдерфером і складається з трьох рівнів потреб, кожна з яких можна задовольняти незалежно від інших, а саме: Ж – життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки; В – потреби у взаєминах, що пов'язані з міжособистісними стосунками; З – потреби в підвищенні поваги і самореалізації. Теорії мотивації та їх використання в управлінні слід розглядати з урахуванням культурної специфіки різних країн. Див. також *Мотивація у державному управлінні*.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – управлінська функція, що охоплює проблеми створення організаційних структур, налагодження раціональних організаційних відносин, зокрема суб-

ординацію та координацію дій ланок управління, а також управління персоналом у системі державного управління. Організаційна структура управління є формою системи управління, що визначає сукупність її стійких зв'язків, забезпечує цілісність і стабільність, тобто збереження основних властивостей зважаючи на різні внутрішні і зовнішні зв'язки. У структурі управління організацією виділяються ланки, рівні управління та зв'язки – горизонтальні та вертикальні. До ланок управління відносять структурні підрозділи, а також окремих службовців. В основу їх утворення покладено виконання підрозділами певних функцій управління. Під рівнем управління розуміють сукупність ланок управління, що займають певний ступінь у системі управління. Першим завданням у побудові структури будь-якого державного органу є чітке визначення керівної ланки, а потім – формування підрозділів, які могли б сприяти керівній ланці в здійсненні її компетенції.

Організаційні відносини на відміну від організаційної структури забезпечують ефективність структурних зв'язків. Вони є одним з основних елементів управління організацією, що характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і службовцями. Управління персоналом охоплює всі дії, пов'язані з роботою з кадрами організації. Воно базується на принципі раціонального підбору, розстановки та використання кадрів. До напрацювань теорії та практики управління персоналом належить виділення основних категорій керівників організації, зокрема керівників вищої, середньої та низової ланок. На державному рівні актуальність проблем управління персоналом виявляється під час формування та розвитку системи державної служби, основною метою якої є підвищення ефективності функціонування державної влади й державного управління, а також поєднання відповідальності за обіймання державної посади із соціально-економічними гарантіями державної служби. Див. також *Організація в державному управлінні*.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – управлінська функція, змістом якої є постановка цілей і завдань певної діяльності (цілепокладання), а

також визначення шляхів досягнення цілей, необхідних для цього ресурсів та розроблення відповідних планів діяльності (цілезабезпечення). Планування пов'язане, за характеристикою американських учених Т.Сааті та К.Кернса, з досягненням бажаних майбутніх станів, які є малоімовірними без втручання людини; містить “формування подій” як у нинішньому, так і в майбутньому шляхом найкращого розміщення наявних ресурсів; є прагматичною діяльністю, що пов'язана з вибором ефективних та перспективних шляхів розвитку держави з низки альтернатив (враховує такі обмеження, як невідповідна технологія, недосконалість і неповна інформація); включає раціональний вибір й складається з прогнозування (довгострокове планування), програмування (розробки програм і планів) та проектування (прив'язки програм і планів до ресурсів, їх конкретизація у проектах). Будь-який управлінський процес починається з функції планування і вже це вказує на її особливе значення, оскільки помилки на цій стадії, особливо під час цілепокладання на рівні державних завдань, можуть зробити марними всі подальші зусилля. Рішення при плануванні можна узагальнити у три групи: стратегічні (головні, довгострокові), оперативні (рутинні, короткострокові) та адміністративні (координуючі дії щодо реалізації стратегічних та оперативних рішень). У більшості сучасних публікацій з менеджменту передбачається, що планування охоплює й прогнозування. Водночас є й інша думка, згідно з якою прогнозування виділяється в окрему функцію управління і розглядається як метод науково аргументованого передбачення ймовірних тенденцій і напрямів при розв'язанні стратегічних завдань суспільства.

© Бакуменко В.Д., Кравченко С.О.

ФУНКЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ – управлінська функція, змістом якої є вибір однієї з кількох альтернатив, що здійснюється відповідальними особами в процесі планування, організації, мотивації та контролю. Прийняття рішень пов'язує інші функції державного управління, є частиною державно-управлінських процесів та складається з етапів діагностування проблемних ситуацій у сфері державного управління, визначення критеріїв та обмежень, виявлення, оцінки та

вибору альтернатив. Проблема, яку необхідно розв'язувати, може стосуватися не тільки певного об'єкта, а й суб'єкта державного управління, зокрема, у разі недосконалої структури системи або окремих органів державної влади. Виходячи із завдань центральних органів виконавчої влади в Україні ці проблеми, наприклад, можуть стосуватися: визначення і реалізації державної політики та стратегії як у цілому, так і щодо розвитку відповідних галузей, інвестиційної та антимонопольної політики, розвитку економіки, вибору її пріоритетних напрямів, удосконалення зовнішньоекономічної діяльності, захисту інтересів українських товаровиробників, розвитку внутрішнього ринку, міжнародної діяльності, застосування законодавства. Прийняття рішень центральними органами виконавчої влади виявляється в: організації виконання актів законодавства, підготовці міжнародних договорів України, розробленні проекту Державної програми економічного та соціального розвитку України, Державного бюджету України, розробці цільових перспективних програм, відповідних фінансово-економічних та інших нормативів, механізмів їх запровадження, затвердженні галузевих стандартів, виданні в передбачених законодавством випадках спеціальних дозволів (ліцензій) на проведення окремих видів діяльності, управлінні майном підприємств, що належать до сфери управління таких органів, замовленні наукових досліджень, формуванні заходів, спрямованих на поглиблення економічної реформи, удосконаленні механізму регулювання розвитку економіки, її структурної перебудови, забезпеченні ринкової збалансованості, соціального захисту населення, екологічної безпеки та ін. Діагностування проблемних ситуацій здійснюється шляхом структурування проблем до рівня окремо зрозумілих для вирішення підпроблем (питань, ситуацій), визначення обмежень, критеріїв та принципів вибору, після чого здійснюється пошук альтернатив рішення із застосуванням прийнятного інструментарію організуючих, регулюючих та контролюючих впливів. Див. також *Прийняття рішень в державному управлінні, Модель прийняття раціональних управлінських рішень*.

© Бакуменко В.Д.

ФУНКЦІЯ СИСТЕМИ – необхідність здійснювати певні перетворення, для реалізації яких система та її елементи починають рухатися, взаємодія системи з її навколишнім середовищем у процесі досягнення цілей чи збереження рівноваги; відповідність між змінними величинами x і y , унаслідок якої кожному значенню x (незалежній змінній, аргументу) відповідає одне-єдине значення величини y (незалежної змінної). Поняття функції використовується в різних значеннях. Воно може відображати здатність до діяльності й саму діяльність, роль, властивість, значення, завдання, залежність одного параметра від іншого.

Під **Ф.с.** розуміють: по-перше, дію системи, її реакцію на середовище; по-друге, множини станів виходів системи; по-третє, за описовим дескриптивним підходом до функції її розуміють як властивість системи, що виявляється в динаміці; по-четверте, функція виступає як процес руху системи в досягненні мети; по-п'яте, її розглядають як узгоджені між елементами дії в аспекті реалізації системи як цілого; по-шосте, за конструктивним підходом вона розглядається як траєкторія руху системи, що описується певною формулою. У теорії систем поняття “функція” посідає дуже важливе місце. Вона характеризує закономірну поведінку системи, є проявом її якостей, порядку, реакцією на вплив навколишнього середовища. Вона є результатом внутрішньої перебудови системи, засобом її поведінки. Важливим положенням теорії систем є положення про функціональну залежність у системі, що є основою для функціонального аналізу. Класифікація функцій багатозначна. За ступенем і характером дії на зовнішнє середовище **Ф.с.** поділяються на пасивні, обслуговуючі, адаптивні; за характером вияву – на прості та складні, на явні та латентні; за характером часової детермінації – на часові та постійні; за характером дії – на дискретні та безперервні; за траєкторією реалізації – на лінійні та нелінійні тощо. Див. також *Система, Модель системи*.

© Сурмін Ю.П.

ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ – складова змісту управлінської діяльності, що характеризується певною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю влад-

но-організуючого впливу суб'єкта управління, спрямованого на забезпечення життєво значущих потреб об'єкта управління. Див. також *Управління*.

© *Малиновський В.Я.*

ФУТУРОЛОГІЯ (від лат. *futurum* майбутнє + логія) – комплексна дисципліна, яка заснована на суспільних і природничих науках і ставить за мету передбачити майбутній розвиток людства і окремих сфер життя суспільства. **Ф.** – наукове прогнозування майбутнього. Метою **Ф.** є також інтерпретація сучасного з погляду майбутніх результатів нинішніх явищ, рішень, процесів. **Ф.** – у широкому значенні – сукупність уявлень про майбутнє; у вузькому значенні – сфера знань про перспективи розвитку соціальних процесів.

© *Курінна Т.М.*

ФУШЕ ПЛАН – план конфедерації європейських держав, запропонований у 1961-1962 рр. комісією, названою за ім'ям її головуючого Крістіана Фуше, французького посла в Данії. **Ф.п.** був спрямований на формування політичного союзу європейських держав. Перший план комісії за назвою “Про

союз європейських народів” містив ідею створення міждержавної організації, яка б мала більше повноважень, ніж діючі на той час європейські співтовариства: Європейське об'єднання вугілля та сталі (ЄОВС), Європейський економічний союз (ЄЕС) та Євроатом. **Ф.п.** було піддано критиці з боку Європейського парламенту. Другий варіант плану, розроблений комісією у січні 1962 р., окреслював цілі союзу: проводити спільну зовнішню політику та узгоджену політику в галузі оборони; здійснювати тісне співробітництво в галузі науки і культури; сприяти захисту прав людини і розвитку демократії у країнах-учасниках. Передбачалось створення основних інституцій майбутнього союзу: Ради, Парламенту і Європейської політичної комісії. Ідеї плану суперечили інтересам деяких країн, що були засновниками союзу. Зокрема, він не передбачав узгодження питань оборони з Північноатлантичним альянсом; не визнавалось право на відділення держав; порушувався принцип спільної відповідальності; Європейський парламент отримував обмежені повноваження. Унаслідок відсутності згоди сторін **Ф.п.** зазнав краху, а комісія Фуше у квітні 1962 р. припинила існування.

© *Іваницька О.М.*

Х

ХАБАР – незаконна, неофіційна винагорода, яку одержує службова особа за виконання чи невиконання певних дій в інтересах того, хто дає хабара, чи в інтересах третьої особи з використанням наданої їй влади чи службового становища. **Х.** є найтипівішим і найхарактернішим виявом корупції – суспільно небезпечного явища, яке руйнує основи влади і управління, дискредитує і підриває їх авторитет, загрожує законним правам та інтересам громадян.

© Бунік М.З.

ХАОС – у давньогрецькій міфології – безодня, наповнена туманом і темрявою, з якої виникло все суще; стан неупорядкованості, що визначає не тільки руйнування, але й народження систем. Як відзначає Джеймс Глейк, хаос виявляється на стику сфер знання. Як наука про глобальну природу систем, теорія хаосу об'єднала вчених, що працюють у вельми далеких сферах. Відбулися значні концептуально-методологічні зрушення і в природознавстві, пов'язані зі значним поширенням ідей і методів синергетики – теорії самоорганізації і розвитку складних систем будь-якої природи.

© Сурмін Ю.П.

ХАРТІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ – регіональний міжнародний договір, прийнятий 18-19 листопада 1999 р. у м.Стамбулі на зустрічі глав держав і урядів членів ОБСЄ. **Х.є.б.** націлила ОБСЄ на формування єдиного і неподільного простору безпеки, вільного від роз'єднувальних ліній і зон із різними рівнями безпеки. Відповідно до договору кожна держава має однакові права на безпеку, вільна у виборі її форм, а також має право бути нейтральною. Безпека кожної держави безпосередньо пов'язана з безпекою всіх інших держав. У полі зору ОБСЄ мають бути як частини єдиного цілого усі виміри безпеки – військова, політична, люд-

ська, економічна та ін. **Х.є.б.** визначила ОБСЄ як одну з основних організацій у питаннях вирішення спорів у регіоні і як один із ключових інструментів раннього запобігання конфліктам, урегулювання криз і постконфліктної реабілітації. З метою підвищення дієвості функціонування ОБСЄ та удосконалення загальних інструментів для більш успішної протидії викликам, що постають перед європейською спільнотою, планується співробітництво у таких сферах: солідарність і партнерство, людський вимір, воєнно-політичний вимір, економічний та екологічний виміри, боротьба з корупцією та верховенство права, діяльність, пов'язана з “поліцейськими” функціями. Зокрема, щодо людського виміру в **Х.є.б.** наголошується, що найважливішими інструментами забезпечення поваги прав людини, демократії і верховенства закону є Бюро з демократичних інститутів і прав людини, Верховний комісар у справах національних меншостей і Представник із питань свободи засобів масової інформації.

Розпутенко І.В.

ХАРТІЯ ОСНОВНИХ ПРАВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ урочисто проголошена 7 грудня 2000 р. на саміті ЄС у Ніщі. Проект **Х.о.п.ЄС** підготував спеціальний конвент. **Х.о.п.ЄС** стала першим практичним кроком щодо наповнення реальним змістом принципу шанування прав людини країн ЄС, поєднала в одному документі основні громадянські, політичні, економічні та соціальні права європейських громадян і громадян країн ЄС. Враховуючи, що перші установчі договори не містили жодної вказівки або посилання на права людини, сам факт прийняття **Х.о.п.ЄС** став прогресом у цій сфері. **Х.о.п.ЄС** проголошена одним з базових документів для нової Угоди реформ, яка стала заміною Конституції для Європи. Передбачається, що з набуттям чинності

Лісабонською угодою **Х.о.п.ЄС** стане юридично обов'язковою.

© *Ратушиний С.М.*

ХАРТІЯ ПРО ОСОБЛИВЕ ПАРТНЕРСТВО МІЖ НАТО ТА УКРАЇНОЮ – документ, у якому країни - члени НАТО підтвердили свою підтримку суверенітету та незалежності України, її територіальної цілісності, демократичного розвитку, економічного процвітання, статусу без'ядерної держави, принципу недоторканності кордонів. Підписана у 1997 р. на Мадридському саміті глав держав та урядів НАТО керівниками НАТО та Президентом України Л.Д.Кучмою.

© *Руденко О.М.*

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ БОГДАН ЗИНОВІЙ (1596-1657) – український державний діяч, полководець, дипломат. Гетьман Війська Запорозького з 1648 р. Очолив повстання, яке поклато початок Визвольній війні українського народу. Засновник української козацької держави, організатор її адміністративного управління. У 1654 р. у Переяславі уклав військовий союз з Московським царством. Наприкінці свого життя намагався переорієнтуватися на союз зі Швецією і Османською Портою, вбачаючи в амбіціях Москви небезпеку козацькому суверенітету.

© *Нікітін В.В.*

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЮРІЙ (близько 1641-1685) – гетьман України (1657, 1659-1663), гетьман Правобережної України (1677-1681; 1685), молодший син Б.Хмельницького. У 1659 р. підписав Переяславські статті, які значно обмежували державні права України. У жовтні 1660 **Х.** уклав з Польщею Слободищенський трактат, за яким Україна відновила союз з Річчю Посполитою на умовах Гадяцького договору 1658 р. У 1663 р. зрікся булави і постригся у ченці під іменем Гедеон. Під час Чигиринських походів 1677 р. і 1678 турецький уряд, намагаючись захопити Україну, проголосив його гетьманом і “князем малоросійської України” на правах султанського васала. Своєю столицею обрав Немирів (тепер Вінницька обл.), звідки розсилав універсали, в яких титулував себе “князем сарматським, Малої Росії-України, вождем Війська Запорозького”. У 1678-1679 рр. спробував з допомогою турецько-татарського війська встановити владу над Лівобереж-

ною Україною, але зазнав невдачі. Після підписання Бахчисарайського миру 1681 р. позбавлений гетьманства і восени 1681 р. за наказом турецького уряду вбитий. За іншими даними, протягом 1681-1685 рр. жив у м.Немирові. У 1685 р. Туреччина знову призначила його Гетьманом України, але через півроку був страчений у Кам'янці-Подільському.

© *Казакевич О.М.*

ХОЛІЗМ – методологічний принцип, згідно з яким ціле має розглядатися як щось більше, ніж сума частин.

© *Сурмін Ю.П.*

ХРУЩОВ МИКИТА СЕРГІЙОВИЧ (1894-1971) – радянський державний і партійний діяч, Генеральний секретар ЦК КПРС (1953-1964). Народився у с.Калинівка Курської губернії у селянській сім'ї. З 1909 р. – слюсар на заводах і шахтах Донбасу. У 1928 р. – завідувач організаційним відділом ЦК КП(б) України, з 1929 р. навчався в Промисловій академії. З 1931 р. – на партійній роботі в Москві, з 1935 р. – 1-й секретар Московського міського комітету ВКП(б). У 1938 р. – березні 1947 р. і в грудні 1947-1949 рр. – 1-й секретар ЦК КП(б) України, одночасно в 1944-1947 рр. – голова Ради народних комісарів (Ради міністрів) Української РСР. У роки Великої Вітчизняної війни член військових рад ряду фронтів, генерал-лейтенант (1943). З 1949 р. – секретар ЦК і 1-й секретар Московського комітету ВКП(б). З 1953 р. – 1-й секретар ЦК КПРС, одночасно в 1958-1964 рр. – голова Ради міністрів СРСР. Член ЦК КПРС у 1934-1966 рр., член Політбюро (Президії) ЦК у 1939-1964 рр. Один з ініціаторів “відлиги” у внутрішній і зовнішній політиці. На XX (1956) і XXII (1961) з'їздах КПРС виступив з різкою критикою так званого культу особистості і діяльності Й.В.Сталіна. Однак сваволя стосовно інтелігенції, втручання в справи інших держав (збройна інтервенція в Угорщині (1956 р.) та ін.), загострення військового протистояння із Заходом (берлінська 1961 р. і карибська 1962 р. кризи та ін.), а також політичне прожекторство (заклики “наздогнати і перегнати Америку!”), обіцянки побудувати комунізм до 1980 р.) робили політику **Х.** непослідовною. Усунений від усіх займаних посад у 1964 р. Останні роки життя **Х.** був ізольований від суспільства.

© *Казакевич О.М.*

Ц

ЦІННОСТІ ПОЛІТИЧНІ – орієнтири й регулятори політичної свідомості, політичних відносин і політичної практики. У цілому **Ц.п.** мають подвійний буттєвий фундамент: з одного боку, вони виробляються в історичному досвіді людей, а з другого – втілюються й мають вияв як у позасуб’єктно існуючих станах політичної реальності (політичні явища, структури, процеси), так і в суб’єктних її формах (політичні орієнтації, ідентифікації, практики). У широкому розумінні **Ц.п.** можуть бути предметними (влада, безпека, демократія, справедливість тощо) і суб’єктивними (демократичні, ліберальні, консервативні, монархічні, патерналістські, революційні, реформаторські, соціалістичні, традиціоналістські, утопічні уявлення, орієнтації, ідентифікації, практики тощо). Таким чином, будь-який феномен суспільної дійсності, що має значущість для сфери політики, може розглядатись як **Ц.п.**

© Ручка А.О.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – безперервна постійно діюча та достатньо стійка підлеглисть кожної ланки вищим органам управління, виявляється як концентрація на верхньому рівні керівництва владних повноважень, необхідних для вироблення і впровадження важливих рішень. Мета **Ц.** – збільшення синергії, покращення координації, запобігання помилковим рішенням на нижчих управлінських рівнях, тому вона потрібна під час розв’язання глобальних, стратегічних завдань, оскільки дає змогу широко, у масштабах усієї країни розподіляти усі види ресурсів та резервів. Головними перевагами **Ц.** є: покращення контролю та координації здійснення окремих функцій; зменшення кількості та масштабів рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками; ефективне використання досвіду персоналу центрального адміністративного органу. Водночас централізація збільшує складність прийняття управлінських рішень у низових ланках, заважає участі в цьому процесі керівників, які ближчі до проблеми, та знижує можливості адаптації до змінюваних умов функціонування управлін-

ської системи. Крім того, **Ц.** пригнічує творчу ініціативу виконавців та знижує якість розв’язання тактичних завдань.

Ступінь **Ц.** може бути визначений за такими ознаками: кількість, важливість та наслідки рішень, що ухвалюються на нижчих рівнях управління, а також обсяг контролю за роботою підлеглих.

У державному управлінні **Ц.** покликана внести організуючий елемент у функціонування системи влади, спрямовувати її діяльність на реалізацію єдиної державної політики. Проте надмірна централізація, локалізуючи прийняття рішень на вершині державної піраміди, пригнічуючи ініціативу місцевих органів виконавчої влади, слабо враховуючи інтереси окремих регіонів, територіальних громад, колективів організацій, не може забезпечувати ефективності та конструктивності управління. Тому під час побудови системи державного управління необхідно забезпечити збалансування **Ц.** і децентралізації владних повноважень.

На сьогодні в Україні система управління державою є дуже централізованою, тому постає об’єктивне завдання щодо її децентралізації, тобто збільшення можливостей місцевого самоврядування щодо управління територіальними комплексами, що належать громаді, а також передачі частини повноважень від центральних органів виконавчої влади до місцевих державних адміністрацій.

© Одінцева Г.С., Мельтохова Н.М.,
Коротич О.Б.

ЦЕНТРАЛЬНА РАДА – об’єднаний орган політичних партій, громадських, культурних і професійних організацій в Україні в 1917-1918 рр. Створена 4(17) березня 1917 р. в Києві на засіданні ради Української партії соціалістів-федералістів за участю Української соціал-демократичної робочої партії, Української партії соціалістів-революціонерів, суспільств і організацій. У “Зверненні до українського народу” 9 (22) березня **Ц.Р.** закликала підтримати Тимчасовий уряд. Для роботи між пленумами **Ц.Р.** в червні виді-

лили виконавчий орган – так звану Малу Раду з 30 осіб (голова – М.Грушевський, заст. голови – В.Винниченко, З.Єфремов; члени – А.Никовський, Н.Порш та ін.).

Усього в травні – червні в Ц.Р. було обрано 643 члени (номінально нараховувалось 815 членів, але брали участь у роботі менше половини). Одночасно почалося формування українських військових частин. За час свого існування Ц.Р. видала 4 Універсали. У 1-му Універсалі 10 (23) червня 1917 р. Ц.Р., у супереч бажанню Тимчасового уряду, проголосила автономію України і створила власний уряд – Генеральний секретаріат. Але вже наприкінці червня Ц.Р. пішла на поступки і в 2-му Універсалі (3(16) липня) фактично відмовилася від автономії, відклавши її здійснення до скликання Всеросійських установчих зборів. У 3-му Універсалі (7(20) листопада) Ц.Р. оголосила себе верховним органом влади Української Народної Республіки у складі Росії, а в 4-му Універсалі (11(24) січня 1918) Ц.Р. проголосила самостійність України.

26 січня (8 лютого) 1918 р. Ц.Р. під тиском Червоної армії була змушена виїхати з Києва на Волинь, де 27 січня (9 лютого) уклала Брест-Литовський договір з австро-німецьким блоком, і 1 березня повернулася до Києва разом з австро-німецькими військами, які у лютому-березні окупували майже всю Україну. 29 квітня німецьке командування розігнало Ц.Р. і замінило її залежним урядом гетьмана П.Скоропадського.

© Нікітін В.В.

ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНИХ І МІЖНАРОДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (*CSIS-Centre of Strategic and International Studies*) – науково-дослідна структура, що займається прогнозуванням, плануванням та розробкою стратегічних моделей, схем реалізації впливу США у світі.

На сьогодні Ц.с.м.д. володіє капіталом у 25 млн дол. Щорічний бюджет Ц.с.м.д. складає 22 млн дол. У цій структурі працює 190 дослідників, які готують і випускають щоквартальний журнал “Washington Quaterly”, а також численні бюлетені і книги.

© Розпутенко І.В.

ЦИВІЛІЗАЦІЯ – самостійне цілісне соціально-історичне утворення, локалізоване в часі та просторі, найвища культурна спільність людей і найширший рівень культурної ідентифікації, крім того, що відрізняє людину від інших біологічних видів. Це синонім

культури, сукупність духовних і матеріальних досягнень суспільства.

Дефініцію “Ц.” першим ввів у науковий обіг В.Р.Мірабо у 1757 р. і за наступні 250 років її розуміння супроводжувалося істотними змінами. Спочатку поняття “Ц.” вбирає у себе елементи передуючих йому, близьких за значенням понять, які персоніфікували процеси раціоналізації поведінки, становлення громадянського суспільства, удосконалення державного управління. У XIX – на початку XX ст. ціннісний зміст поняття “Ц.” поступається місцем різнобічній за сенсом науковій складовій. Нарешті, у XX ст. значення терміна “Ц.” в цілому відновлюється, при цьому накопичений зміст не губиться, а переводиться у приховану, потенційну форму, за потреби, актуалізується. Систематизуючи історію, Арнольд Тойнбі переконливо довів, що історія людства розвивається не як пряма лінія поступового прогресу, а як співіснування окремих цивілізацій – замкнених суспільств, в основі яких лежить релігія й форми її реалізації. Саме релігія являє собою “дух суспільства”. Кожна Ц., за Тойнбі, проходить стадії генезису, росту, надлому й розкладення, виникнення й падіння універсальних держав, всесвітніх церков.

Подальший політичний розвиток теорія Ц. отримала у дослідженнях Семюеля Хантінгтона. Американський політолог доводить, що в сучасному світі головним критерієм розбіжностей між людьми стає їхня культурна належність до певної “Ц.”, або ідентичність, що складається з лінгвістичних, етнічних, історичних, релігійних, інституційних елементів. Учений також ставить під сумнів поширену думку, що торгівля, інвестиції, комунікації тощо створюють передумови для формування єдиної цивілізації. Навпаки, він стверджує, що “люди визначають свою ідентичність за допомогою того, чим вони не є”, тобто чим більше людина пізнає світ, тим більше вона відчуває власну унікальність та намагається її захистити. Взаємодія різних Ц. відбувається у формах самоізоляції (відторгнення), вестернізації (асиміляції) та модернізації (осучаснення країни з одночасним збереженням власної національно-культурної унікальності).

У сучасному глобалізаційному світі відбувається перетворення світового порядку – він будується вже не навколо політико-ідеологічних блоків держав, як це було ще у XX ст., а навколо світових цивілізацій.

© Радченко О.В.

Ч

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПОТЕНЦІЙНІ НОРМИ ПІДПОРЯДКУВАННЯ (КЕРОВАНОСТІ) – якісні та кількісні чинники, що прямо чи опосередковано визначають раціональні норми підпорядкування в організаційних структурах. До таких чинників польський учений З.Ковалевський відносить такі: завдання, що доручені (значущість завдань; їх складність, різноманітність; необхідний рівень координації; можливість непередбачених наслідків); особистість керівника (міра його самостійності; можливість залучення допоміжного персоналу; виконання діяльності, не пов'язаної з керівництвом; методи управління; організація планування); характеристики персоналу (кваліфікація; трудова інтеграція; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів); технічні характеристики системи підпорядкування (вертикальний діапазон керівництва; зв'язок; розміщення у легко доступному полі діяльності; можливість отримання навичок виконання завдань; оснащення; структура установи; соціотехнічні елементи; рівномірність темпу роботи; наявність контролю та інформаційної системи підтримки рішень; техніка обробки інформації).

© Бакуменко В.Д., Кравченко С.О.,

Штика Л.Г.

ЧИННИКИ ПЕРЕХОДУ ВІД ІНДУСТРІАЛЬНОГО ДО ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА – низка факторів, що провокують та супроводжують такий перехід, а саме: а) зміна економіки від товаровиробничої до обслуговуючої; б) зміна соціальної структури суспільства, де провідну роль відіграє професійна стратифікація, значне збільшення дипломованих спеціалістів у всіх галузях суспільної діяльності; в) поява нової панівної еліти, що має високий рівень освіти та знання; г) перетворення інформаційних технологій на основу всієї цивілізації.

© Михненко А.М.

ЧИННИКИ ПЕРЕХОДУ ВІД ТРАДИЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА ДО ІНДУСТРІАЛЬНОГО – низка факторів, що провокують та супроводжують такий перехід, а саме: а) перетворення місцевих ринків на ринок загальний, що стає універсальним посередником між елементами суспільства; б) виникнення ринку праці, що виокремлює ролі виробника і споживача, виробництво від сімейного господарства, сприяє професіоналізації та підвищенню продуктивності сільської праці; в) наявність особливих еліт та маргінальних груп, що ініціюють ринкові процеси; г) розбудова спеціалізованого масового великого машинного виробництва, побудованого на принципах стандартизації, концентрації (урбанізації) та централізації.

© Бакуменко В.Д.

ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – ті аспекти, що виникають у процесі управління у зв'язку з проблемою вибору подальших рішень та дій. Ступінь їх знання та адекватне реагування на них значною мірою є ознакою кваліфікації управлінця. Серед основних чинників, що впливають на прийняття рішень, є економічні, політичні, а також особисті інтереси суб'єкта прийняття рішення. На думку відомого чеського вченого Й.Кхола, вибір рішення залежить насамперед від очікування (суб'єктивної вірогідності) та корисності (суб'єктивної корисності) мети.

Аналіз кожної управлінської ситуації починається з так званої центральної проблеми рішення, сутність якої полягає у дилемі: вибрати новий чи продовжити існуючий, вибраний раніше напрям дій. Вибір нового курсу, нової стратегії здебільшого пов'язаний зі значними потребами в ресурсах та створенням певних умов, передусім, правових.

Для цілепокладання характерні такі основні чинники вибору: чітке виділення головної мети (місії); поміркована та обґрунтована

структуризація цілей, тобто розклад головної мети на підцілі, реалізація яких сприяє її досягненню, а також своєчасне виявлення побічних цілей, що відволікатимуть ресурси від досягнення головної мети.

Під час організації управлінської діяльності виділяють такі чинники вибору, як максимальне скорочення її терміновості, надання їй, де це тільки можливо, характеру плановості з виділенням цілей, дій з їх досягненням, термінів, відповідальних осіб, необхідних або наявних ресурсів; забезпечення відповідності завдань управління можливостям їх виконавців; використання різноманітних форм і методів реалізації завдань залежно від ситуацій; підтримка управлінських рішень сучасними напрацюваннями науки управління та засобами інформатизації та комп'ютеризації; урахування факторів соціальної адаптації учасників управлінських процесів та ін.

Під час розробки організаційної структури основними чинниками вибору є: приведення структури у відповідність із визначеними функціями організації; чітке визначення ланцюгів підпорядкування з певними центрами

прийняття рішень; раціональний розподіл компетенції по горизонталі та повноважень по вертикалі; вилучення зайвих ланцюгів з урахуванням рекомендацій щодо норм безпосереднього підпорядкування; встановлення чітких взаємозв'язків між центрами прийняття рішень.

Особливої уваги заслуговують чинники аналітичної і політичної доцільності та їх співвідношення під час прийняття рішень. Серед чинників вибору доцільно зазначити також чинник забезпечення визначеності, який, зокрема, виявляється в поширеній схильності людей перетворювати припущення у факти, сумніви у впевненість та переглядати уявлення про ситуацію в бік задоволення потреби у визначеності, оскільки невизначеність ситуації не дає змоги приймати обгрунтовані, а тому й впевнені рішення. У сучасній теорії прийняття рішень велика увага приділяється також такому чиннику вибору, як урахування ризику. Найбільше він виявляється під час оцінювання ефективності та складності досягнення визначених цілей.

© Бакуменко В.Д.

Ш

ШЕНГЕНСЬКИЙ ДОГОВІР ТА УГОДА

(англ. – *Schengen Agreement and Convention*). За договором, підписаним у містечку Шенгені (Люксембург) 14 червня 1985 р., Бельгія, Люксембург, Нідерланди, Німеччина та Франція погодилися поступово скасовувати контроль на спільних кордонах і запроваджувати свободу пересування для всіх громадян країн ЄС, які підписали цей договір, інших держав-членів та громадян третіх країн. Ті ж п'ять країн підписали 19 червня 1990 р. Шенгенську конвенцію, у якій викладено заходи та гарантії щодо запровадження свободи пересування. Шенгенська конвенція доповнює відповідні внутрішні заходи і підлягає ратифікації в національних парламентах. Відтоді до числа країн, що підписали Конвенцію, приєдналися Італія (1990), Іспанія та Португалія (1991), Греція (1992), Австрія (1995), Швеція, Фінляндія і Данія (1996); Конвенцію підписали також Ісландія, Ліхтенштейн та Норвегія. Отже, наразі до так званої “Шенгенської зони” або “Шенгена” входять 16 країн – 13 держав ЄС, а також Ісландія з Норвегією та Ліхтенштейном. Шенгенські країни вдалися, зокрема, до таких спільних заходів: скасували контроль на спільних кордонах; виробили єдині правила перетину зовнішніх кордонів, які координуються агентством ЄС Frontex; в аеропортах і портах розділили термінали для тих, хто мандрує всередині Шенгена і для тих, хто прибув ззовні; гармонізували умови в'їзду та візові вимоги для короткотермінового перебування (включаючи так звану Шенгенську візу); створили Шенгенську інформаційну систему, започаткували транс-кордонну співпрацю судових та поліцейських органів.

© Мельник Ю.В.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН – підхід до управління й мотивації, що наголошує на соціальних факторах результатив-

ності групової діяльності, на зумовленості стабільності становища, престижу, належності до групи та участі у справах працівників складною внутрішньою структурою робочого колективу (система неформальних зв'язків). Засновниками **Ш.л.в.** вважають двох учених – М.Фоллет та Е.Мейо, які виходили з того, що навіть чітко відпрацьовані виробничі операції та висока оплата праці не завжди приводять до адекватного зростання продуктивності праці без відповідного задоволення соціальних потреб. Науково-практична цінність цього підходу полягає в тому, що мотивація виходить за межі суто економічного стимулювання праці, базуючись на соціально-психологічних чинниках групової взаємодії.

© Бакуменко В.Д.

ШОВІНІЗМ – різновид націоналізму, що підносить свою націю вище за інші, які вважає “другорядними”, “неповноцінними”, такими, що можуть мати право на існування лише як інструмент досягнення цілей “вищої” нації.

© Михненко А.М.

ШОКОВА ТЕРАПІЯ – доктрина ринкових перетворень, яка передбачає проведення усього комплексу радикальних реформ у найкоротші терміни: швидка лібералізація і фінансова стабілізація з одночасним започаткуванням системних інституційних змін; конкретна програма шокової терапії має на меті створення вільного ринку і досягнення макроекономічної стабілізації внаслідок одночасного швидкого вжиття низки заходів короткострокового характеру.

© Бодров В.Г.

ШАНХАЙСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА (ШОС, Shanghai Cooperation Organization, SCO) – субрегіональна міжурядова міжнародна організація, утворе-

на 15 червня 2001 р. в м.Шанхай (КНР). До ШОС входять 6 країн-членів (Китайська Народна Республіка, Російська Федерація, Республіка Казахстан, Киргизька Республіка, Республіка Таджикистан і Республіка Узбекистан). Штаб-квартира організації розміщена в Пекіні. Офіційні робочі мови – російська та китайська. Першим виконавчим секретарем ШОС у травні 2003 р. призначено колишнього Надзвичайного і Повноважного Посла КНР у РФ Чжан Дегуана.

Загальна площа держав – членів ШОС дорівнює 30 млн 189 тис. кв. км, що становить 3/5 площі Євразії, а населення – 1,481 млрд осіб, що становить чверть усього населення земної кулі. Що стосується економічного потенціалу, то він містить у собі найбільш могутню і динамічну після США китайську економіку.

Попередницею ШОС була так звана “Шанхайська п’ятірка” (Росія, Казахстан, Киргизія, Китай і Таджикистан), що утворилася в результаті підписання “Угоди про зміцнення довіри у військовій галузі в районі кордону” (1996) й “Угоди про взаємне скорочення збройних сил у районі кордону” (1997). Зближення цих країн диктувалося насамперед загрозою безпеки їхнім прикордонним територіям з боку головного вогнища нестабільності в Середній Азії – Афганістану, де йшла громадянська війна між військами Північної коаліції і руху Талібан. Першу з цих двох угод було підписано в Шанхаї, що дало підставу для появи терміна “Шанхайська п’ятірка”. Спільна робота на самітах в Алмати (1998), Бішкеку (1999), Душанбе (2000) дало змогу створити атмосферу того, що стало іменуватися “шанхайським духом” – виробити атмосферу взаєм-

ної довіри, через перший досвід взаємних консультацій прийти до механізму досягнення консенсусу і добровільної згоди виконувати положення досягнутих домовленостей. Поступово коло питань розширилося до сфер зовнішньої політики, економіки, охорони навколишнього середовища, включаючи використання водних ресурсів, культури тощо. Усе це привело до необхідності оформлення системи самітів і консультацій у нове регіональне об’єднання.

© Розпуненко І.В.

ШТАТНА ОДИНИЦЯ – посада, передбачена штатним розкладом; працівник, який обіймає посаду в організації. Кількість Ш.о. в організаціях, які фінансуються з державного або місцевого бюджету, визначається вищестоящими організаціями. У комерційних підприємствах кількість Ш.о. визначається виходячи з потреб виконання певних видів робіт, ступеня їх терміновості та економічної доцільності.

© Пригородова С.А.

ШТАТНИЙ РОЗПИС – внутрішній нормативний документ, що встановлює структурний та чисельний склад підприємства, установи, організації. Ш.р. містить перелік найменувань посад (з урахуванням вакансій) постійних працівників із зазначенням кількості однойменних посад та розмірів посадових окладів, доплат і надбавок, а також дані про загальну чисельність і фонд заробітної плати підприємства. Ш.р. затверджується власником, керівником чи вищестоящим органом підприємства, установи, організації.

© Пригородова С.А.

Щ

ЩЕРБИЦЬКИЙ ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ (1918-1990) – радянський партійний і державний діяч, двічі Герой Соціалістичної Праці (1974 р., 1977 р.). Член КПРС з 1941 р. Народився в м.Верхнедніпровське Єкатеринославської губернії (нині Дніпропетровська область) у сім'ї робітника. У 1941р. закінчив Дніпропетровський хіміко-технологічний інститут. У 1934-1935 рр. – на комсомольській роботі, 1941-1945 рр. – у лавах Радянської армії, учасник Великої Вітчизняної війни. У 1946 р. **Щ.** працював на інженерно-технічних посадах

у Дніпродзержинську. З серпня 1946 р. – на партійній роботі, у 1948-1952 рр. – другий секретар Дніпродзержинського міськкому, з 1955 р. – перший секретар Дніпропетровського обкому, у 1957-1961 рр. – секретар ЦК КПУ. У 1961-1963 рр. – голова Ради Міністрів УРСР, 1963-1965 рр. – перший секретар Дніпропетровського обкому партії, 1965-1972 рр. – голова Ради Міністрів УРСР. У 1971 р. обраний членом політбюро ЦК КПРС. З 1972-1989 рр. – перший секретар ЦК КПУ. Помер **Щ.** 16 лютого 1990 р.

© *Бернад І.А.*

Ю

ЮНЕСКО (UNESCO) – спеціалізована агенція Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, яка напрацьовує ідеї, встановлює стандарти, збирає та поширює інформацію, сприяє міжнародному співробітництву в зазначених сферах. Заснована 16 листопада 1945 р. і налічує 191 член та 6 асоційованих членів. Згідно з прийнятими ООН “Цілями тисячоліття” **ЮНЕСКО** має на меті зменшення вдвічі кількості гранично бідних людей, досягти загального поширення початкової шкільної освіти в усіх країнах, ліквідувати нерівність жінок в освіті. Україна є членом **ЮНЕСКО** з 12 травня 1954 р., а з грудня 1962 р. в Парижі функціонує Постійне представництво України при **ЮНЕСКО**. Метою співробітництва з **ЮНЕСКО** є зміцнення інтелектуального потенціалу країни та залучення його до загальносвітових

процесів у гуманітарній сфері, а також використання в національних інтересах можливостей **ЮНЕСКО** та міжнародного досвіду в галузях її компетенції. Україна неодноразово виступала ініціатором багатьох міжнародних програм, тричі (у 1981, 1995, 2001 рр.) її обирали до Виконавчої Ради – керівного органу **ЮНЕСКО**. Наразі Україна є членом Виконавчої ради Міжурядової океанографічної комісії та Міжурядового комітету з авторського права. До Списку всесвітньої спадщини **ЮНЕСКО** входять архітектурні ансамблі Софії Київської, Києво-Печерської лаври та історичного центру Львова, біосферні заповідники “Чорноморський” (1982), “Асканія-Нова” (1982), “Карпатський” (1992), “Дунайський” (1998), “Уманський національний парк” (1999) та “Шацький національний парк” (2002), транскордонний румунсько-

український біосферний резерват “Дельта Дунаю” (1998), тристоронній польсько-словацько-український біосферний заповідник “Східні Карпати” (1999). У рамках співробітництва з ЮНЕСКО в Україні діє Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем, Міжнародна асоціація академії наук.

© Казакевич О.М., Кіівець О.В.

ЮНІДО – міжнародна організація ООН з промислового розвитку, центральний координуючий орган у сфері допомоги промисловому розвитку країн, що розвиваються. Утворена рішенням Генеральної Асамблеї ООН у 1967 р. Мета організації полягає у сприянні промисловому розвитку і співробітництву в усьому світі, між країнами, регіонами та галузями, індустріалізації, розробці природних багатств та розвитку інфраструктури країн, що розвиваються, надання консультативної та технічної допомоги в реструктуризації і приватизації промисловості країнам з перехідною економікою. У рамках своєї діяльності **ЮНІДО** створює умови для обміну інноваціями, передачі технологій країнам, що розвиваються, залученням до таких країн інвестиційних потоків. Під егідою **ЮНІДО** проводяться конференції, семінари, наради за участі державних службовців, науковців, експертів, представників промисловості різних країн. При **ЮНІДО** діє Банк промислової та технологічної інформації

щодо проектів, який забезпечує необхідною інформацією країни - члени організації. Керівництво **ЮНІДО** здійснюється Генеральною конференцією, що проводиться раз на два роки, Радою з промислового розвитку та Секретаріатом. Голова організації – генеральний директор (з 2005 р. – Канде Юмкелла). Штаб-квартира **ЮНІДО** розміщується у м.Відень (Австрія). Україна входить до складу **ЮНІДО** з 1985 р.

© Казакевич О.М., Кіівець О.В.

ЮНКТАД (UNCTAD) – підрозділ у сфері торгівлі та економічного розвитку Генеральної Асамблеї Організації Об’єднаних Націй. Членами **ЮНКТАД** є 193 держави, у тому числі Україна. **ЮНКТАД** відіграє роль координаційного центру з питань розвитку та суміжних питань торгівлі, фінансів, технологій, інвестицій та стабільного розвитку. Головна мета підрозділу – сприяння інтеграції держав, що розвиваються, через торгівлю та інвестиції. **ЮНКТАД** постійно проводить дослідження, аналіз політики, здійснює технічне співробітництво, у тому числі з підприємцями. Найвищим органом **ЮНКТАД** є конференція, яка збирається один раз на чотири роки. Виконавчий орган – Рада з торгівлі та розвитку – щорічно проводить регулярні сесії, на яких розглядаються результати роботи Секретаріату. Місцезнаходженням – м.Женева (Швейцарія).

© Кіівець О.В.

Я

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ (англ. *Quality of life* – від лат. *guālitās* – який, яка) – комплексна інтегральна характеристика становища людини в різних соціальних системах і структурах, показник міри її соціальної свободи, її можливостей для всебічного розвитку. Основними складовими якості життя є доходи населення, споживання матеріальних благ та послуг, умови життя, вільний час. Існує об'єктивна і суб'єктивна оцінка якості життя. Об'єктивна оцінка – науково обґрунтовані нормативи потреб і інтересів людей, із співвідношення з якими можна об'єктивно судити про ступінь задоволення цих потреб і інтересів. Суб'єктивні оцінки: раціональна (загальна задоволеність життям і оцінка ступеня задоволеності його складовими); емоційна (баланс позитивних і негативних емоцій, які не фіксуються ніякими статистичними величинами і практично існують лише у свідомості людей і в їх особистих судженнях і оцінках) компоненти.

© Петроє О.М.

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ – рівень задоволення особистих потреб працівників у процесі їх виробничої діяльності. Якість трудового життя характеризується такими групами показників: визнання і справедлива винагорода за виконувану роботу; взаємовідносини у трудовому колективі; участь у прийнятті рішень, що стосуються виробничої діяльності; якість виробничого середовища; можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання; соціальні гарантії.

© Матвійшин Є.Г.

ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ (англ. *quality of management*) – оцінка процесу управління, яка визначається ступенем досягнення встановленої мети. Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які визначають його здатність задовольняти встановлені і передбачувані потреби (ISO 8402-94). Забезпечення

якості передбачає розробку стандартів якості, розподіл відповідальності за якість та контроль якості робіт. У 1987 р. у світі введений в дію комплекс міжнародних стандартів ISO 9000, які формують системно-теоретичну базу управління якістю для усіх видів діяльності. Якість державного управління визначається через поняття широкої або соціальної ефективності як ступінь досягнення мети територіальної громади, та вузької ефективності як повноту, оперативність, якість виконання функцій органу управління і обов'язків персоналу. Г.Атаманчук виділяє три види соціальної ефективності управління: загальну, спеціальну і конкретну. Громадська думка є дуже важливим чинником в оцінці якості та соціальної ефективності управління. Особлива роль тут також належить ЗМІ і зверненням громадян. Потужним засобом оцінки соціальної ефективності діяльності органів влади – у комплексі та за окремими галузями – є соціологічні дослідження. Необхідною формою і обов'язковою умовою якісного управління є звіти суб'єктів управління.

© Крупник А.С.

ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ – ознака ефективності та результативності управління будь-якою сферою суспільної діяльності, що на практиці означає пошук оптимальних варіантів досягнення суспільно корисних цілей. **Я.у.с.р.** залежить, насамперед, від повноти використання людського фактора, комплексу фізичних і розумових здібностей кожного члена суспільства. Розвиток нових інформаційних технологій і логістики (наука оптимального управління будь-якими процесами в єдності їх руху у часі та просторі) дає змогу сьогодні під час розв'язання конкретних проблем перевести **Я.у.с.р.** на більш високий рівень. Системна методологія, використання логічних і математичних методів, комп'ютерне

моделювання і аналіз, необмежені можливості синтезу всіх розділів і результатів гуманітарного, соціального і психологічного знання – усе це відкриває нові можливості щодо **Я.у.с.р.**

© Бакуменко В.Д., Михненко А.М.

ЯНУКОВИЧ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ – український політичний і державний діяч, четвертий Президент України (з 25 лютого 2010 р.) за часів незалежності. Лідер Партії регіонів, Прем'єр-міністр України в 2002-2005 і 2006-2007 рр. Народився 9 липня 1950 р. в м.Єнакієве Донецької області. Освіта – вища, закінчив Донецький політехнічний інститут (нині – Донецький державний технічний університет), за фахом інженер-механік, Українську академію зовнішньої торгівлі, магістр міжнародного права. Трудову діяльність розпочав у 1969 р. Протягом 20 років працював на керівних посадах – був Генеральним директором виробничих об'єднань – “Донбастрасремонт”, “Укрвуглепромтранс” та Донецького обласного територіального об'єднання автомобільного транспорту. У серпні 1996 р. **Я.** призначений заступником голови, а у вересні – першим заступником голови Донецької обласної держадміністрації. З 14 травня 1997 р. по листопад 2002 р. працював на посаді голови Донецької обласної державної адміністрації, був депутатом Донецької обласної ради. З травня 1999 р. по травень 2001 р. – голова Донецької обласної ради за сумісництвом. 21 листопада 2002 р. призначений на посаду Прем'єр-міністра України. 4 липня

2004 р. висунутий Партією регіонів кандидатом у Президенти України. З січня 2005 р. по квітень 2006 р. працював на посаді Голови Партії регіонів. З 25 травня 2006 р. – народний депутат України V скликання. Голова депутатської фракції Партії регіонів. Член Комітету Верховної Ради України з питань правової політики. З 4 серпня 2006 р. по 18 грудня 2007 р. вдруге обіймає посаду Прем'єр-міністра України. За підсумками голосування 30 вересня 2007 р. на виборах до Верховної Ради України Партія регіонів отримала 175 депутатських мандатів. Очолює парламентську фракцію та стає на чолі сформованого регіоналами тіньового уряду. У 2010 р. **Я.** обраний Президентом України. Кавалер орденів “За заслуги” трьох ступенів, Заслужений працівник транспорту України, відзначений іншими державними нагородами. Доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України та Української технологічної академії, член Президії Національної академії наук України, дійсний член Транспортної академії України.

© Яскевич А.Й.

ЯРОСЛАВ МУДРИЙ (близько 979-1054) – видатний державний діяч, великий князь Київський (1016-1054). За його князювання було завершено процес формування Давньоруської (Київської) держави, яка посіла почесне місце серед європейських країн тогочасної Європи. Автор Начального київського літопису ще за життя назвав князя Ярослава “премудрим”.

© Нікітін В.В.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК СТАТЕЙ

А

Абдикація	15
Абсентеїзм	15
Абсолютизм	15
Аверсний рух	15
Автаркія	15
Автократія	16
Автоматизована інформаційно-пошукова система	16
Автоматизована система управління (АСУ)	16
Автономія	16
Автономія адміністративно-територіальна (регіональна)	16
Автономія національно-культурна	17
Автономія України XVII-XVIII ст.	17
Автономна Республіка Крим	17
Авторитаризм	17
Авторитарне лідерство	18
Авторитарний стиль керівництва	18
Агітація передвиборча	18
Агентства регіонального та місцевого розвитку	18
Агрегат	19
Агресія	19
Адаптація	19
Адаптація державного службовця	19
Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу	20
Адаптація міжнародних норм і стандартів	20
Адаптація соціальна	20
Адаптація управлінська	21
Адаптивна структура управління	21
Адміністративна етика	21
Адміністративна культура державного службовця	22
Адміністративна обумовленість	22
Адміністративна послуга	22
Адміністративна реформа	23
Адміністративна система	23
Адміністративне право	23
Адміністративне правопорушення (проступок)	23
Адміністративний капітал	23
Адміністративний контроль	24
Адміністративний менеджмент	24
Адміністративний ресурс	24
Адміністративні методи управління	24
Адміністративно-командна система	24
Адміністративно-командне управління	25
Адміністративно-політична еліта	25
Адміністративно-територіальна одиниця	25
Адміністративно-територіальна реформа	26

Адміністративно-територіальний поділ	26
Адміністративно-територіальний устрій	26
Адміністрація	27
Адміністрація Президента України	27
Адміністрування	27
Азійсько-Тихоокеанське економічне співробітництво	27
Академія державної служби при Президентові Російської Федерації (РАГС)	27
Академія управління при Президентові Республіки Білорусь	28
Акваторія	29
Аксіологія управлінська	29
Акти Кабінету Міністрів України	30
Акти органів державної влади	30
Акти Президента України	30
Активне виборче право	30
Актуалізація нормативно-правових баз	30
Актуальні проблеми світового розвитку	31
Алгоритм	31
Алгоритм управлінський	31
Альтернатива	32
Альтернатива управлінська	32
Альтернативні інструменти політики	32
Альтруїзм	32
Амстердамський договір (угода)	32
Аналіз	33
Аналіз впливових сил	34
Аналіз впливу	34
Аналіз державної політики	35
Аналіз ефективності	35
Аналіз інституційний	36
Аналіз інформації	36
Аналіз кількісний	36
Аналіз кластерний	36
Аналіз компаративний (порівняльний)	36
Аналіз кореляційний	36
Аналіз макроекономічний	36
Аналіз мікроекономічний	37
Аналіз за критерієм “витрати-вигоди”	37
Аналіз політики	37
Аналіз політичний	37
Аналіз портфельний	37
Аналіз потреби у навчанні державно-управлінських кадрів	38
Аналіз програмний	38
Аналіз регіональний	38
Аналіз регресійний	39
Аналіз ретроспективний	39
Аналіз ризиків	39
Аналіз системний	39
Аналіз ситуаційний	40
Аналіз статистичний	40

Аналіз структурно-функціональний	40	
Аналіз у державному управлінні	40	
Аналіз факторний	41	
Аналіз якісний	41	
Аналіз SWOT	41	
Аналітик у державному управлінні	41	
Аналітична діяльність	41	
Аналітична діяльність при плануванні	41	
Аналітична діяльність у державному управлінні	42	
Аналітична інформація	43	
Аналітична модель	43	
Аналітичний документ	43	
Аналітичний центр	44	
Анархізм	45	
Андропов Юрій Володимирович	45	
Аномія соціальна	45	
Анохін Петро Кузьмич	45	
Антибюрократизм	45	
Антиглобалізм	46	
Антидемпінгове регулювання	46	
Антиелітаризм	46	
Антимонопольна політика	46	
Антитероризм міжнародний	47	
Антирастове законодавство	47	
Антична політична філософія	47	
Античні міста-держави (поліси) на території України	47	
Антонович Володимир Боніфатійович	48	
Апарат	48	
Апарат державного органу	48	
Апарат місцевої державної адміністрації	49	
Апарат управління	49	
Апостол Данило	49	
Аристотель	50	
Архітектура “Клієнт-сервер”	50	
Архітектура “Файл-сервер”, Файл-серверні додатки	50	
Асиміляція	50	
Асоціація	50	
Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН)	50	
Асоційоване членство в ЄС	51	
Асоційовані з ЄС країни	51	
Аспекти впливу на прийняття управлінських рішень	51	
Атестація	52	
Атестація кадрів	52	
Атлантизм	52	
Атрибути громадянського суспільства	52	
Атталі Жак	53	
Аттрактор	53	
Аудит адміністративний / аудит адміністративної діяльності	53	
Аудит соціальний	53	

Аудит у державному управлінні	54
Аудит фінансовий	54
Афанасьєв Віктор Григорович	54
Acquis communautaire	54

Б

Багатопартійність	56
Багатопартійна система	56
Багаторівневе врядування	56
База даних	56
База нормативно-правова	56
Базові положення науки управління	57
Базові принципи державного управління	57
Базові цінності	57
Базові цінності демократичного суспільства	57
Бандера Степан Андрійович	58
Банк міжнародних розрахунків	58
Барселонський процес (Barcelona Process)	58
Бездіяльність посадової особи	59
Безпека	59
Безпека національна	59
Безпека екологічна	60
Безпека етнополітична	60
Безпека інформаційна	60
Безпека міжнародна	60
Безпека політична	60
Безперервна освіта державних службовців	61
Безпосередня демократія	61
Бекон Френсіс	61
Бенілюкс (Benelux)	62
Бенчмаркінг	62
Берегова зона	62
Берталанфі Людвіг фон	62
Бжезинський Збігнев Казимир	62
Бідність	63
Бідності регуляція	64
Біженці	64
Бізнес-інкубатор	65
Біла книга з європейського (належного) врядування	65
Більдербергський клуб	65
Більшість	65
Біполярний світ	66
Біфуркація	66
Благодійництво соціальне	66
Благодійність	66
Благодійні організації	66
Благодійні фонди	66
Блок виборчий	67

Блок політичний	67	
Богданов Олександр Олександрович		67
Боголюбський Андрій Юрійович	67	
Болонський процес	68	
Боумен Ісайя	68	
Бреттон-Вудські інститути	69	
Брюховецький Іван Мартинович	69	
Бунчукові, військові, значкові товариші	69	
Буферна держава	70	
Бюджет державний	70	
Бюджет ЄС	70	
Бюджет міської ради міста районного значення		70
Бюджет прожиткового мінімуму	71	
Бюджет розвитку місцевих бюджетів	71	
Бюджет селищної ради	71	
Бюджети місцевого самоврядування	71	
Бюджетна децентралізація	71	
Бюджетна політика	72	
Бюджетна програма	72	
Бюджетна система	72	
Бюджетна установа	72	
Бюджетне зобов'язання	73	
Бюджетне планування	73	
Бюджетне правопорушення	73	
Бюджетне призначення	74	
Бюджетний запит	74	
Бюджетний контроль	74	
Бюджетний устрій	74	
Бюджетні асигнування	74	
Бюрократизм	74	
Бюрократія	75	

В

Вакансія посадова	76	
Валеологія	76	
Валовий внутрішній продукт (ВВП)		76
Валовий національний продукт (ВНП)		76
Варіативність	76	
Варшавський договір	76	
Вашингтонський консенсус	77	
Велика депресія	77	
Велика сімка / Велика вісімка		77
“Велика шахівниця”	77	
Велике князівство Литовське		78
Великий простір	78	
Великий шовковий шлях		79
Верифікація	79	
Вернадський Володимир Іванович		80

Вертикаль влади	80	
Верховенство закону	80	
Верховенство права	80	
Верховна Рада України	81	
Вето	81	
Вето в Європейському Союзі	81	
Взаємовідносини та співробітництво України з НАТО	81	
Взаємодія управлінська	82	
Вибори	82	
Вибори місцеві	82	
Виборча кампанія	82	
Виборча система	82	
Вивчення громадської думки	82	
Виговський Іван	83	
Видатки бюджету	83	
Видатки державні	83	
Видатки на обслуговування боргу місцевого самоврядування	83	
Види державних органів	83	
Види управлінської діяльності, які потребують аналітичного забезпечення	84	
Виділення основних категорій керівників організації	85	
Виділення сучасної парадигми державного управління	85	
Виклик	85	
Виклики середовища	85	
Виконавча влада	86	
Виконавчі органи рад	86	
Виконання місцевого бюджету за видатками	86	
Виконання місцевого бюджету за доходами	86	
Вимірювання й аналіз у державному секторі	86	
Вимірювання організаційної культури за Хофстедом (Хофштеде)	87	
Винниченко Володимир Кирилович	87	
Випробування під час прийняття на роботу	87	
Вислуга років на державній службі	87	
Вихід системи	88	
Вишеградські держави	88	
Вишневецькі	88	
Вишневецький Дмитро	88	
Вишневецький Ієремія-Михайло	88	
Вишневецький Михайло	89	
Відбір кадрів	89	
Відбір на державну службу	89	
Віддалені регіони	89	
Відділ	90	
Відкрита економіка	90	
Відкрита система	90	
Відкрите програмне забезпечення	90	
Відкритий метод координації	91	
Відкритість влади	91	
Відносини суспільні	92	
Відносини Україна – ЄС	92	

Відповідальність державного службовця	92
Відповідальність державної влади	92
Відповідальність договірна	93
Відповідальність за порушення законодавства про працю (дисциплінарна відповідальність)	93
Відповідальність матеріальна	93
Відповідальність суспільна	93
Відповідальність юридична	94
Відродження національно-культурне	94
Війна	94
Війни світові	95
Військова реформа 60-70 років XIX століття	95
Військова старшина	95
Військове управління	96
Військово-політичний альянс (блок)	96
Військово-промисловий комплекс	96
Війт	96
Вільна економічна зона	96
Вільне місто	97
Вільнюські ініціативи з поглиблення співпраці Україна – НАТО	97
Вінер Норберт	98
Віртуальна реальність	98
“Вісь зла”	98
Вігте Сергій Юлійович	98
Влада	98
Влада законодавча	99
Влада політична	99
Влада спадкова	99
Влади дистанція	99
Владні повноваження	100
Власні повноваження або самоврядні	100
Властивість цілеспрямованості управління	100
Властивості системи	100
Властивості та ознаки держави	100
Внутрішній (відомчий) контроль	101
Внутрішньополітичний вектор Плану дій Україна – НАТО	101
Внутрішня політика	101
Волонтаризм	101
Вплив державно-управлінський	102
Вплив політичний	102
Врахування людського фактора в державно-управлінській діяльності	102
Врядування	103
Всеохопне управління якістю (TQM) / Всеохопне управління на основі якості	103
Всесвітні форуми	103
Всесвітня декларація місцевого самоврядування	103
Всесвітня мережа	103
Всеукраїнська рада військових депутатів	104
Всеукраїнська рада робітничих депутатів	104

Всеукраїнська рада селянських депутатів	104
Всеукраїнський союз земств	104
Вхід системи	105
Вчена рада Національної академії державного управління при Президентові України	105

Г – Г

Гаврилишин Богдан	106
Галузь науки “Державне управління”	106
Галузь права	107
Гантінгтон Самуель Філіпс	107
Гаусхофер Карл	108
Генерал-губернаторство	108
Генеральна Асамблея ООН	108
Генеральна військова канцелярія	108
Генеральна старшина (військова старшина)	108
Генеральна угода по тарифах і торгівлі (ГАТТ)	109
Генеральні секретарі. Генеральний, -а, -е	109
Геодетермінізм	110
Геоелектрика	110
Геоелектрична архітектура світу	110
Геоелектрична війна	110
Геоелектрична експансія	110
Геоелектрична потужність	110
Геоелектрична стратегія	110
Геоелектричний код	111
Геоелектричний полюс	111
Геоінформаційні системи (ГІС)	111
Геоінформаційні системи у державному управлінні	111
Геополітика	112
Геополітичний простір	112
Геополітичний регіон	112
Геостратегія	112
Геронтократія	112
Гетьман	113
Гетьманат	113
Гетьмани України	113
Гетьманство	114
Гетьманські статті XVII-XVIII ст.	114
Гетьманщина	114
Гіперстійкість	114
Гіпотеза	114
Гіпотеза у дослідженнях з державного управління	115
Глава держави	115
Глава уряду	115
Глобалізація	116
Глобалізація неоліберальна	116
Глобалізм	116

Глобалістика	117	
Глобальна криза суспільства	117	
Глобальні проблеми людства	117	
Глокалізація	117	
Глушков Віктор Михайлович	117	
Голови місцевих державних адміністрацій		118
Головні розпорядники бюджетних коштів		118
Гомеостаз	119	
Горизонтальні зв'язки	119	
Градуалістська стратегія	119	
Громада (община)	119	
Громадська думка	119	
Громадська експертиза	120	
Громадське обговорення	120	
Громадське об'єднання	120	
Громадський контроль	120	
Громадський сход	121	
Громадські ініціативи	121	
Громадські організації	122	
Громадські ради	122	
Громадські рухи	122	
Громадські слухання	122	
Громадськість	123	
Громадянин	123	
Громадянство	123	
Громадянська війна	124	
Громадянська культура	124	
Громадянське суспільство	124	
Громадянські права	125	
Групи інтересів	125	
Групи інтересів політичних	125	
Групи тиску	125	
Грушевський Михайло Сергійович	126	
ГУАМ (ГУУАМ)	126	
Губернія	126	
Гуманістичний вимір у системі державного управління		127
Гуманітарна криза (катастрофа)	127	
Гуманітарна політика	127	
Гендерна політика	127	
Гендерна рівність	128	
Гендерний паритет у державному управлінні		128
Грант	128	

Д

Давньоруська (Київська) держава	129
Давоський світовий форум	129
Данило Галицький	129
Двомовність (білінгвізм)	130

Дебюрократизація	131	
Деградація	131	
Дезінтеграція міжнародна	131	
Дезінформація	131	
Дезорганізація	132	
Декаденція	132	
Декларація	132	
Декларація про європейську ідентичність		132
Декларація про майбутнє Європейського Союзу		132
Декларація щодо регіоналізму в Європі	132	
Декомпозиція	133	
Деконцентрація виробництва	133	
Декрет	133	
Делеговані повноваження	133	
Делегування повноважень	133	
Демографічна політика	134	
Демографічна революція	134	
Демографічні проблеми розвитку	134	
Демократія	134	
Демократія військова	134	
Демократія ліберальна	135	
Демократія місцева	135	
Демократія представницька	135	
Демократія співучасті	136	
Демократизація	136	
Демократизація державної служби		136
Демократизація політичних інститутів		136
Демократизація управління	137	
Демократичні інститути і процеси	137	
Демократичне суспільство	137	
Демократичного врядування концепції		138
Демонетизація	138	
Демоніфікація	138	
Демпінг	139	
Ден Сяопін	139	
День Європи	139	
Департамент	139	
Деполітизація	140	
Деполітизація державної служби		140
Депортація	140	
Депутатська фракція	140	
Дерево базових елементів управління		141
Дерево цілей держави	141	
Держава	141	
Держава “загального добробуту”	142	
Держава у навколишньому світі	142	
Держави-Нації теорія	142	
Державна адміністрація		142
Державна варта	143	

Державна влада	143	
Державна етнополітика	143	
Державна закупівля товарів, робіт і послуг	144	
Державна кадрова політика	144	
Державна митна служба України	144	
Державна мова	144	
Державна політика	144	
Державна політика охорони навколишнього середовища	145	
Державна політика у галузі шкільної освіти	145	
Державна політика у сфері державної служби	145	
Державна політика у сфері охорони здоров'я	146	
Державна програма	146	
Державна регіональна політика	146	
Державна релігія	147	
Державна скарбниця України	147	
Державна служба	147	
Державна таємниця	148	
Державна територія	148	
Державне замовлення	148	
Державне прогнозування	148	
Державне регулювання	148	
Державне регулювання в умовах ринкової економіки	148	
Державне регулювання економіки	149	
Державне регулювання ринку праці	149	
Державне регулювання фінансової інфраструктури	149	
Державне управління	150	
Державне управління в період Руїни	150	
Державне управління в Україні в 1800-1900 рр.	150	
Державне управління в Україні на початку ХХ ст.	151	
Державне управління в Україні періоду визвольних змагань	151	
Державне управління європейською інтеграцією	152	
Державне управління знаннями	152	
Державне управління інноваційно-інвестиційним процесом	152	
Державне управління інтелектуальними ресурсами	153	
Державне управління людськими ресурсами	153	
Державне управління національною безпекою	154	
Державне управління охороною праці	155	
Державне управління пенітенціарною системою	155	
Державне управління системою охорони здоров'я	155	
Державне управління у галузі шкільної освіти	155	
Державний апарат	155	
Державний борг	156	
Державний бюджет	156	
Державний інтерес	156	
Державний комітет	156	
Державний контроль	157	
Державний лад	157	
Державний механізм	158	
Державний орган	158	

Державний прапор України	158	
Державний протокол та церемоніал України	158	
Державний реєстр виборців	159	
Державний режим	159	
Державний секретар	160	
Державний сектор економіки	160	
Державний службовець	160	
Державний суверенітет	160	
Державний устрій	160	
Державний фінансовий контроль	161	
Державний фонд зайнятості	161	
Державні гарантії	161	
Державні кошти	161	
Державні монополії	162	
Державні резерви	162	
Державні соціальні стандарти	162	
Державність	162	
Державно-владні повноваження	163	
Державно-правовий експеримент	163	
Державно-управлінська еліта	163	
Державно-управлінська інформація	163	
Державно-управлінський процес	164	
Державно-управлінські рішення	164	
Державотворення (державне будівництво)	165	
Дестабілізація	165	
Дефіцит бюджету	165	
Дефіцит демократії	165	
Дефолт	166	
Децентралізація	166	
Децентралізація державної влади	166	
Джерела удосконалення державного управління	167	
Динамічне моделювання	167	
Директива	167	
Директива ЄС	167	
Директива стандартів внутрішнього контролю	167	
Директивне планування	168	
Директорія	168	
Директорія УНР	168	
Дисипативна структура	168	
Дискредитація влади	169	
Дискримінація	169	
Дискримінація соціальна	169	
Дистанційне навчання державних службовців	169	
Дисфункція	169	
Дисципліна виконавська	169	
Дисциплінарна відповідальність державного службовця	170	
Діагностика соціальна	170	
Діагностика у державному управлінні	170	
Діагностування проблем у державному управлінні	170	

Діагностування системи	171
Діалектика соціальна	171
Діалог культур	171
Діалог політичний	171
Ділова гра	172
Діяльність	172
Діяльність політична	172
Довіра до влади	173
Договір до Енергетичної хартії	173
Договір політичний	174
Договір про Європейський Союз 1992 р.	174
Договір про непоширення ядерної зброї	174
Договір суспільний	174
Доктрина	175
Доктрина відкритого суспільства	175
Доктрина “відчинених дверей”	175
Доктрина воєнна	175
Доктрина Монро	176
Доктрина розвитку освіти національна	176
Доктрина національної безпеки	176
Доктрина превентивного інтервенціоналізму	177
Документ електронний	177
Документообіг у системі державного управління	177
Долгорукий Юрій	177
Донецько-Криворізька республіка	178
Донцов Дмитро	178
Допомога ЄС	179
Дорошенко Михайло	179
Дослідження наукові в галузі державного управління	179
Достовірність інформації	179
Дотація	180
Дотація вирівнювання	180
Дохійський раунд	180
Доходи державні	180
Доходи населення	180
Драгоманов Михайло Петрович	181
Дрейф системи	181
Дуалізм виконавчої влади	181
Духовна культура	181
Духовність	181

Е

Еволюційні моделі суспільного розвитку	183
Еволюція	183
Едукаційна комісія Речі Посполитої	183
Еквіфінальність	183
Екзогенний	183
Екоаудит ЄС	183

Екологічна політика	183	
Екологічний аудит	184	
Екологічний моніторинг	184	
Економіка знань	184	
Економічна безпека	185	
Економічна ефективність	185	
Економічна і соціальна рада ООН	185	
Економічна інтеграція	185	
Економічна комісія ООН для Європи	186	
Економічний вектор Плану дій Україна – НАТО	186	186
Економічний і соціальний комітет	186	
Економічний потенціал	188	
Економічний розвиток	188	
Економічний союз	188	
Економічний та монетарний союз	188	
Економічні методи управління	188	
Економічні права і свободи людини	189	189
Економічно активне населення	189	
Екосистема	189	
Експеримент	189	
Експеримент соціальний	189	
Експертиза соціальна	191	
Експертна оцінка	191	
Експертне дослідження	191	
Екстремізм	191	
Екуменізм	191	
Електорат	192	
Електронний документообіг	192	
Електронний уряд	193	
Електронний цифровий підпис	193	
Елемент	193	
Елементи адміністративної діяльності	194	
Еліта	194	
Еліта національна	194	
Еліта політична	194	
Еліта соціальна	194	
Елітарна демократія	194	
Ембарго	195	
Емерджентність	195	
Еміграція	195	
Енгельс Фрідріх	195	
Ендогенний	196	
Енергетична хартія	196	
Ентропія управлінська	196	
Ерхард Людвіг	197	
Етапи стратегічного планування	197	
Етапи суспільного розвитку	198	
Етатизм	198	
Етика	198	

Етика державного службовця	198
Етика державного управління	198
Етнодержавознавство	199
Етнополітика	199
Етнос	199
Ефект синергетичний	200
Ефект цілісності	200
Ефективність державного управління	200
Ешелони влади	200

Є

Євразійство	201
Євроатлантична інтеграція	201
Єврокорпус	202
Єврооблігації	203
Європеїзація	203
Європейська асоціація вільної торгівлі	203
Європейська асоціація навчальних закладів з державного управління	204
Європейська банківська федерація (ЄБФ)	205
Європейська безпека	205
Європейська валютна система, європейські валютні одиниці	205
Європейська валютна угода	205
Європейська економічна зона (ЄЕЗ)	206
Європейська економічна спільнота (ЄЕС)	206
Європейська енергетична хартія (ЄЕХ)	206
Європейська ідентичність	206
Європейська ідентичність у сфері безпеки і оборони	207
Європейська комісія	207
Європейська комісія за демократію через право (Венеціанська комісія)	207
Європейська конвенція з прав людини	207
Європейська конвенція про громадянство	207
Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод	208
Європейська конвенція про основні принципи транскордонного співробітництва між територіальними громадами або органами влади	208
Європейська конфедерація профспілок (ЄКП)	209
Європейська космічна агенція (ESA)	209
Європейська міграційна політика	209
Європейська патентна конвенція	210
Європейська патентна організація	210
Європейська платіжна система STEP	211
Європейська політика сусідства	211
Європейська політика у сферах безпеки та оборони	211
Європейська поліцейська служба, Європол	212
Європейська правова інтеграція	212
Європейська рада	213
Європейська рахункова палата (Європейський суд аудиторів)	213
Європейська система безпеки та оборони	214

Європейська система центральних банків	214
Європейська соціальна хартія	215
Європейська спільнота	215
Європейська стратегія зайнятості	215
Європейська хартія міст	216
Європейська хартія місцевого самоврядування	216
Європейська хартія регіонального самоврядування	216
Європейське агентство з координації досліджень (EUREKA)	216
Європейське врядування	217
Європейське кримінальне право	217
Європейське співтовариство вугілля і сталі	217
Європейське політичне співробітництво	218
Європейське право	218
Європейське співтовариство з атомної енергії, Євроатом	218
Європейське управління з питань запобігання зловживанням та шахрайству, ОЛАФ	219
Європейський адміністративний простір	219
Європейський банк реконструкції та розвитку	220
Європейський економічний простір	220
Європейський інвестиційний банк	220
Європейський інвестиційний фонд	221
Європейський інститут державної служби	221
Європейський кодекс приватного права	221
Європейський комітет з правового співробітництва	221
Європейський комітет з проблем злочинності (CDPC)	221
Європейський Конвент за майбутнє Європи	221
Європейський митний союз	222
Європейський молодіжний форум Ради Європи	222
Європейський молодіжний центр	222
Європейський монетарний (валютний) інститут	223
Європейський омбудсмен	223
Європейський парламент	223
Європейський платіжний союз	224
Європейський соціальний фонд	224
Європейський Союз	224
Європейський союз конфедерацій промисловців та підприємців (UNICE)	225
Європейський суд	225
Європейський суд з прав людини	225
Європейський тиждень місцевої демократії	225
Європейський університет	226
Європейський фонд валютної співпраці	226
Європейський фонд регіонального розвитку	226
Європейський фонд розвитку	227
Європейський центр парламентської науки і документації	227
Європейський центральний банк	227
Європейські банківські союзи	228
Європейські принципи свободи об'єднань	228
Європейські робочі ради	229

Європейські символи	229
Європейські стандарти	229
Європейські транспортні коридори	229
Європейські угоди (угоди про асоціацію)	230
Європейські цінності	230
Єврорегіони	230
Євростат	231
Європейський підрозділ судової співпраці (Євроюст)	231
Єдина тарифна сітка	231
Єдиний економічний простір	232
Єдиний європейський акт	232
Єдиний європейський платіжний простір	233
Єдиний митний тариф	233
Єдиний ринок (внутрішній ринок)	234

Ж

Жалована грамота містам	235
Живучість структури	235
Житлово-комунальне господарство	235
Життєвий простір	235
Життєвий простір людини	236
Життєвий цикл інновації	236
Життєвий цикл системи	236
Життєзабезпечення	236
Життя суспільне	236

З

Забезпечення екологічної безпеки держави	237
Завдання адміністративної реформи	237
Завдання політичне	237
Завдання управлінське	238
Завдання уряду в прискоренні розвитку країни	238
Загальна зовнішня політика і політика безпеки	238
Загальна структура кадрів	239
Загальне виборче право	240
Загальні методологічні підходи	240
Загальні принципи управління	240
Загальні принципи формування програм і проектів	240
Загальні рекомендації “як поводити себе під час змін”	241
Загальні функції управління	241
Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу	242
Загальноєвропейський правовий простір	242
Загальноєвропейський процес НБСЄ/ОБСЄ	243
Загальнолюдські цінності (цивілізаційні)	243
Загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття	243

Загальносоціологічна теорія	243	
Загрози національній безпеці	243	
Зайнятість населення	243	
Заключний акт наради з безпеки і співробітництва в Європі		244
Закон	244	
Закон економії часу	245	
Закон ефективності	245	
Закон зростаючої суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні		245
Закон інтеграції управління	245	
Закон культурного відставання	245	
Закон необхідного різноманіття	245	
Закон Паркінсона	245	
Закон піднесення потреб	246	
Закон пріоритетності соціальних цілей	246	
Закон спеціалізації управління	246	
Закон України про Державний бюджет на наступний бюджетний рік		246
Закони соціального управління	246	
Закони суспільного розвитку	247	
Законність	247	
Законодавча влада	247	
Законодавча ініціатива	248	
Закономірність взаємозв'язку змісту і форми управління		248
Закономірність еквіфінальності	248	
Закономірність ефективності управлінських рішень та дій		248
Закономірність ієрархічності	248	
Закономірність історичності	248	
Закономірність комунікативності	249	
Закономірність стабільності організацій	249	
Закономірність цілеутворення	249	
Закономірність цілісності системи	249	
Закономірності	249	
Закономірності державного управління	249	
Закономірності міжособистісних відносин		249
Закономірності політичні	250	
Закономірності соціальні	250	
Закономірності управління	250	
Закономірності цілепокладання	250	
Закрита соціальна система	250	
Залежність політична	250	
Залізний закон олігархії	251	
Залучення громадян	251	
Запорозька Січ	251	
Зарубіжні моделі місцевого самоврядування		251
Засновки проблеми	252	
Засоби аналізу рішень	252	
Засоби забезпечення аналітичної діяльності		252
Засоби інформаційно-аналітичної роботи		252
Засоби масової інформації	253	
Застій політичний	253	

Захист громадянських прав і свобод	253	
Захист інформації	253	
Захист соціальний	253	
Західноєвропейський союз, ЗЄС	254	
Західноукраїнська Народна Республіка (ЗУНР)		254
Збалансована система показників	255	
Збори громадян	255	
Збройний конфлікт	255	
Зважування голосів у Раді ЄС	256	
Зведений бюджет	256	
Звернення громадян	256	
Звільнення з роботи (посади)	256	
Звіт про виконання місцевого бюджету	257	
Зв'язки з громадськістю (PR)	257	
Зв'язки з громадськістю в системі державного управління		257
Зв'язок	257	
Зв'язок зворотний	258	
Зв'язок прямий	258	
Зворотний зв'язок у системі державного управління		259
Земля	259	
Земство	259	
Земська реформа 1864 р.	259	
Зловживання владою	260	
Зловживання службовим становищем		260
Злочини міжнародні	260	
Змін агенти	260	
Зміни в державному управлінні		260
Зміни соціальні	261	
Знакові моделі	261	
Зовнішній контроль	261	
Зовнішня мотивація	261	
Зовнішнє середовище	261	
Зовнішнє середовище держави		261
Зовнішні загрози	261	
Зовнішні можливості	261	
Зовнішньополітичний та безпековий вектор Плану дій Україна – НАТО		261
Золота Орда	262	
“Золотого мільярда” теорія	263	
Зона вільної торгівлі	263	
Зона вільної торгівлі між південно-східними азійськими країнами (AFTA)		263

I

Івент-аналіз	264
Ідеал	264
Ідеал суспільний	265
Ідеї європейської еволюції	265
Ідеї консолідації суспільства	265
Ідентичність соціокультурна	266

Ідеологічні типи суспільного устрою	266
Ідеологія	267
Ідея національна	267
Ідея національна українська	267
Ієрархія	268
Ієрархії у соціальному управлінні	268
Ієрархічна структура управління	269
Ієрархічне відображення систем	269
Ієрархічність	269
Ієрархія потреб	269
Ієрархія рішень у державному управлінні	269
Ізоляціонізм	269
Ізоморфізм	270
Імідж	270
Імідж державного службовця	270
Імідж державної установи	271
Імітація	271
Імітаційне моделювання	271
Імміграція	271
Імовірність	271
Імператив	271
Імперіалізм міжнародний	271
Імперії світові	272
Імперія	272
Імпічмент	272
Імунітет	272
Інваріант системи	272
Інвестиції	272
Інвестиції в людський капітал	272
Інвестиції інноваційні	273
Інвестиції іноземні	273
Інвестиції міжнародні	273
Інвестиційна діяльність	273
Інвестиційна політика	273
Інвестиційна привабливість регіону	274
Інвестиційне середовище	274
Інвестиційний потенціал	274
Інвестиційний потенціал території	275
Інвестиційний процес	275
Індекс (коефіцієнт) покриття експортом імпорту	275
Індекс людського розвитку	275
Індекс транснаціоналізації країни	275
Індекс “чистої торгівлі”	275
Індетермінізм	275
Індикативне планування	275
Індикативне управління	276
Індикатори	276
Індикатори соціальні	276
Індикатори соціальної напруженості	276

Індустріалізація	277	
Індустріальне (промислове) суспільство	277	
Інженерія соціальна	277	
Інжиніринг	277	
Інкорпорація	277	
Інноватика	277	
Інноваційна дифузія	277	
Інноваційна діяльність	278	
Інноваційна інфраструктура	278	
Інноваційна модель розвитку	278	
Інноваційна політика держави	278	
Інноваційна продукція	278	
Інноваційна реструктуризація	279	
Інноваційна стратегія	279	
Інноваційна сфера	279	
Інноваційне підприємництво	279	
Інноваційне підприємство	279	
Інноваційний менеджмент	280	
Інноваційний потенціал	280	
Інноваційний продукт	280	
Інноваційний проект	280	
Інноваційний процес	280	
Інноваційний розвиток	280	
Інноваційні інкубатори	281	
Інноваційні технології	281	
Інновація	281	
Інститут державно-управлінський	281	
Інститут президентства	281	
Інститут соціальний	282	
Інститути (суб'єкти) громадянського суспільства	282	
Інститути Європейського Союзу	282	
Інституційні зміни в державному управлінні	283	
Інституційні перетворення (реформи) економіки	283	
Інституції інтернальні	284	
Інституції екстернальні	284	
Інституціоналізація	284	
Інституціоналізація політичних партій	284	
Інституціоналізація у державному управлінні	284	
Інституціоналізм	284	
Інституція соціальна	285	
Інтеграція	285	
Інтеграція євразійська	285	
Інтеграція євроатлантична	285	
Інтеграція європейська	286	
Інтеграція європейська України	287	
Інтеграція міжетнічна	287	
Інтеграція регіональна	287	
Інтеграція світова	287	
Інтелект управлінський	288	

Інтелектуальна власність	288	
Інтелектуальний капітал	288	
Інтелектуальний потенціал	288	
Інтелектуальні ресурси суспільства	289	
Інтенсифікований діалог з НАТО з питань набуття членства		289
Інтент-аналіз	289	
Інтереси державні	290	
Інтереси національні	290	
Інтереси особистості	290	
Інтереси політичні	290	
Інтереси публічні	290	
Інтереси соціальні	291	
Інтермодальні транспортні коридори	291	
Інтернаціонал	291	
Інтернаціонал Комуністичний (Комінтерн, 3-й Інтернаціонал)		292
Інтернаціонал Соціалістичний (Соцінтерн)	292	
Інтернаціоналізм	292	
Інтернет	293	
Інтерпеляція	293	
Інтранет	293	
Інтрапренерство	293	
Інфодинаміка	293	
Інформатизація	294	
Інформатизація суспільства	294	
Інформатика	294	
Інформаційна база	294	
Інформаційна безпека	294	
Інформаційна кампанія у сфері державного управління		295
Інформаційна культура	295	
Інформаційна модель	295	
Інформаційна послуга	295	
Інформаційна революція	295	
Інформаційна система	295	
Інформаційне забезпечення державного управління	296	
Інформаційне середовище	296	
Інформаційне суспільство	296	
Інформаційний артефакт	297	
Інформаційний вектор Плану дій Україна – НАТО		297
Інформаційний портал	297	
Інформаційний продукт, продукція	298	
Інформаційний простір	298	
Інформаційний простір управління	298	
Інформаційний ресурс	298	
Інформаційні мережі	299	
Інформаційні послуги	299	
Інформаційні служби	299	
Інформаційні технології	299	
Інформаційно-аналітична діяльність	299	
Інформаційно-аналітична система	300	

Інформаційно-аналітичне забезпечення	300
Інформаційно-методичний ресурс	300
Інформаційно-пошукова система	301
Інформаційно-пошуковий масив	301
Інформація	301
Інформація конфіденційна	301
Інформація про діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування	302
Інформування громадськості у сфері державного управління	302
Інфосфера	302
Інфраструктура	302
Інфраструктура соціальна	303
Іоанінський компроміс	303
Ісламський фундаменталізм	303
Істеблiшмент	304
Історична соціологія	304
Історичний науковий підхід	304
ІТ-стратегія, або стратегічний план розвитку інформаційних технологій	304

К

Кабінет Міністрів України (КМУ)	305
Кадри	305
Кадрова політика	305
Кадрова політика в регіонах	305
Кадрова політика у сфері державного управління	306
Кадрова політика у сфері державної служби	306
Кадрова система	307
Кадрова служба	307
Кадрове забезпечення	307
Кадрове забезпечення місцевого самоврядування	308
Кадрове забезпечення органів державної влади	308
Кадровий аудит	308
Кадровий потенціал	309
Кадровий потенціал державної служби	309
Кадровий резерв	309
Кадрові технології	310
Казначейська система обслуговування місцевих бюджетів	310
Канадська школа публічної служби	310
Кар'єра	311
Кар'єра в державному управлінні	311
Категорії державного управління	311
Категорії керівників	312
Категорії працівників у сфері місцевого самоврядування	312
Категорії суспільного управління	313
Категорійний апарат системного підходу	313
Кваліметрія	313
Кваліфікаційна більшість	313
Кваліфікаційна модель компетентності	314

Кваліфікаційний поділ праці	314	
Кваліфікована більшість	314	
Кейнс Джон Мейнард	314	
Кейнсіанська економічна теорія	315	
Керівник	315	
Керівник апарату місцевої державної адміністрації	315	
Керівник безпосередній	316	
Керівництво	316	
Кібернетика	316	
Кібернетична модель управління	317	
Кібернетична система	317	
Кіотський протокол	317	
Класифікація в державному управлінні	317	
Класифікація видатків бюджету	317	
Класифікація видів аналітичної діяльності	317	
Класифікація державно-управлінських рішень	318	
Класифікація доходів бюджету	318	
Класифікація напрямів державного управління	319	
Класифікація систем управління	319	
Класифікація цілей державного управління	319	
Клерикалізм	319	
Клієнтизм	319	
Клієнтистський підхід	320	
Князі	320	
Князівство	320	
Князі Гедиміновичі	321	
Князі доби Київської Русі	321	
Князі Олельковичі	322	
Князі Острозькі	322	
Князі Романовичі	322	
Князь Володимир Великий	323	
Коаліційний уряд	323	
Коаліція	323	
Когерентність	324	
Кодифікація законодавства	324	
Козацтво	324	
Козацько-гетьманська доба	324	
Колегіальні органи у владі	324	
Колективна безпека	325	
Колективний договір	325	
Колони Європейського Союзу	325	
Командна робота в державному управлінні	326	
Комерційна таємниця	326	
Комісія з оцінювання етичності	326	
Комісія Україна – НАТО	327	
Комітет регіонів	327	
Комітологія	328	
Компетентність	328	
Компетентність державно-управлінських кадрів	328	

Компетенційний (компетентнісний) підхід в управлінні людськими ресурсами	329	
Комплексний науковий підхід в управлінні	329	
Комплексний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів	329	
Компонент	329	
Компромiс	329	
Комп'ютерні інтелектуальні ігри у державному управлінні	329	
Комуна	329	
Комунізм	329	
Комунікативна система	330	
Комунікації	330	
Комунікації організаційні	330	
Комунікація у державному управлінні	330	
Комунікація управлінська	331	
Конгрес місцевих і регіональних влад Європи	331	
Конкурентна політика	332	
Конкурентоспроможність економіки	332	
Конкуренція	332	
Конкурс	333	
Конкурс на заміщення вакантної посади	333	
Конкурсний відбір державних службовців	333	
Консалтинг (консультаційна діяльність)	333	
Консенсус	333	
Консерватизм	333	
Консолідація	334	
Консолідація нормативно-правових актів	334	
Консолідована демократія	334	
Конституційна відповідальність	335	
Конституційний контроль	335	
Конституційний Суд	335	
Конституційний Суд України	335	
Конституційно-правові основи місцевого самоврядування	335	
Конституціоналізація	336	
Конституція	336	
Конституція Європейського Союзу	336	
Конструктивiзм	337	
Конструктивний підхід до системи	337	
Консультації з громадськістю	337	
Консультаційна послуга (консалтингова послуга)	337	
Консультавання в державному управлінні	338	
Контент-аналіз	338	
Контроль менеджменту	338	
Контроль суспільний	339	
Контроль у сфері державного управління	339	
Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку (ЮНКТАД)	340	
Конфлікт збройний етнополітичний	340	
Конфлікти міжнародні	340	
Конфлікт соціальний	341	

Конфліктологія	341
Концепції організації	341
Концепції організаційної культури	342
Концепція	342
Концепція адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу	342
Концепція “вимушеної раціональності”	343
Концепція демократичного врядування	343
Концепція Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу	343
Концепція загальнолюдського прогресу	344
Концепція “ідеальної” бюрократії	344
Концепція кадрової політики	344
Концепція людських відносин	345
Концепція необхідного і достатнього складу нормативно-правових баз	345
Концепція соціально-економічного розвитку	345
Координація	346
Координаційна рада з питань державної служби при Президентові України	346
Копенгагенські критерії	346
Кореляція	346
Кореляційний аналіз	347
Користувачі інформаційних послуг	347
Корпоративізм	348
Корпорація	348
Корпоративна інформаційна система	348
Корпоративне управління	348
Корпоративність	349
Корупція	349
Корупція в державному управлінні	350
Косигін Олексій Миколайович	350
Космополітизм	351
Костомаров Микола Іванович	351
Кошторис	352
Кравчук Леонід Макарович	352
Країна	352
Країни Вишеградської угоди	352
Країни “третього світу”	353
Країни, що розвиваються	353
Крайова школа публічної адміністрації	353
Кредитний рейтинг країни	353
Кредитування	353
Креод	354
Криза	354
Криза в управлінні	354
Криза економічна	354
Криза системна	355
Криза як соціально-політичний феномен	355
Кризи суспільного розвитку	355

Кримінальна відповідальність	356
Крип'якевич Іван Петрович	356
Кристал розвитку	356
Критерії	357
Критерії в управлінні	357
Критерії вибору альтернатив у державній політиці	357
Критерії вибору оптимального шляху вирішення проблеми державного управління	357
Критерії економічного прогресу	358
Критерії ефективності державного управління	358
Критерії конвергенції	358
Критерії професіоналізму	358
Критерії та орієнтири соціальної політики держави	359
Критерії успішності управління	359
Критерій оптимальності в державному управлінні	359
Критерій результативності	359
Крозьє Мішель	359
Ксенофобія	359
Культура	360
Культура владних відносин	360
Культура державного управління	360
Культура ділового спілкування	361
Культура корпоративна	361
Культура організаційна	362
Культура політична	363
Культура управління суспільним розвитком	363
Культурна акумуляція	363
Культурологічний науковий підхід	363
Курінь Глухівський	363
Кучма Леонід Данилович	363

Л

Лаакенська декларація	365
Лава, лавники	365
Легалізація	365
Легітимність влади	366
Легітимність державної влади	366
Ленін Володимир Ілліч (Ульянов)	366
Липа Юрій Іванович	366
Липинський В'ячеслав Казимирович	367
Лисяк-Рудницький Іван Павлович	367
Литовські статути	368
Литовсько-Руське князівство	368
Лібералізм	368
Лібералізації економіки	368
Лібертаризм	369
Ліга арабських держав	369
Лідерство	370

Лідерство політичне	370
Ліст Фрідріх	371
Ліцензування (ліцензійна система)	371
Лобізм	372
Луман Ніклас	372
Людська гідність	372
Людський капітал	372
Людський потенціал	372
Людський розвиток	373
Людський фактор у державно-управлінській діяльності	373
Людські ресурси	373
Люксембурзький компроміс	373
Люстрація	374
Люттвак Едуард	374

М

Маастрихтський договір	375
Магдебурзьке право	375
Магістр державного управління	376
Мажоритарна виборча система	376
Мазепа Іван Степанович	376
Макіндер Хелфорд Джон	377
Макроекономічна політика	377
Макроекономічна (фінансова) стабілізація	378
Макроекономічні показники	378
Малоросійська колегія	378
Маніпуляція	379
Маніфест	379
Маргінал	379
Маргінальні етнічні групи	379
Маргінальність	380
Маркетинг	380
Маркс Карл Генріх	381
Масова комунікація	381
Масова політична свідомість	381
Масова свідомість	381
Масол Віталій Андрійович	382
Матриця станів і тенденцій розвитку соціальної системи	382
Мегасистема	383
Межа системи	383
Межі демократії	383
Менеджмент	383
Менеджмент інформаційний	383
Менеджмент якості	383
Менталітет	384
Ментальність	384
Меморандум про взаєморозуміння в галузі підтримки операцій НАТО з боку України	384

Меркантилізм	384
Мертон Роберт	385
Мета	385
Мета системи	385
Мета у державному управлінні	385
Метод	386
Метод аналізу впливових сил	386
Метод аналізу ієрархій	386
Метод балансовий	387
Метод виключень	387
Метод від протилежного	387
Метод “Дельфи”	387
Метод “дерева рішень”	387
Метод “дерева цілей”	387
Метод інтеграції “дерева цілей” і поля діяльності об’єкта управління	388
Метод когнітивного картування	388
Методи логічного пошуку	389
Метод мозкової атаки	390
Метод наукового дослідження	390
Метод нормативний	391
Метод оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації	391
Метод порівняння	391
Метод правового регулювання	391
Метод ранжування	392
Метод середнього і відхилень від нього	392
Метод сінектики	392
Метод систематизації	392
Метод ситуаційних вправ	392
Метод “сценарію”	393
Метод типізації структур і завдань програмно-цільових рішень	393
Метод типізації у державному управлінні	393
Метод управлінських впливів	394
Метод “фокус-груп”	394
Метод формалізації	394
Метод формально-логічного аналізу нормативно-правових баз	394
Метод функціонального обстеження	395
Методи адміністративні	395
Методи адміністративні державного регулювання економіки	395
Методи аналізу	395
Методи аналізу проблем державного управління	396
Методи аналітичні в управлінні	396
Методи багатокритеріального вибору	397
Методи взаємодії управлінських структур	397
Методи вирішення конфліктних ситуацій	398
Методи державного управління	398
Методи дослідження операцій	398
Методи дослідження управління	399
Методи евристичні	399

Методи евристичного моделювання	399	
Методи економічного аналізу	400	
Методи експертних оцінок	401	
Методи екстраполяції	402	
Методи емпіричних досліджень	402	
Методи загальнонаукові	402	
Методи загальнонаукові в державному управлінні	403	
Методи індивідуальних експертних оцінок	404	
Методи інтерв'ю	404	
Методи імітаційного моделювання	404	
Методи колективних експертних оцінок	405	
Методи конкретно-наукові в державному управлінні	405	
Методи матричного аналізу	405	
Методи моделювання випадкових процесів	405	
Методи моделювання організаційних систем	406	
Методи моделювання в державному управлінні	406	
Методи морфологічні	406	
Методи навчання державно-управлінських кадрів	407	
Методи комісії	407	
Методи нормативні в державному управлінні	407	
Методи організаційні в державному управлінні	407	
Методи попередження загроз національним інтересам держави	408	
Методи правового регулювання	409	
Методи прийняття рішень	409	
Методи психологічних досліджень у державному управлінні	409	
Методи соціального управління	409	
Методи соціально-економічного прогнозування	410	
Методи статистичні	410	
Методи теоретичних досліджень	411	
Методи теорії державного управління	411	
Методи теорії ігор	412	
Методи типу “результати – витрати”	412	
Методи управління проектами	413	
Методи управління соціально-психологічні	413	
Методика навчання	413	
Методика прогнозування ПЕСТ (PEST або STEP)	413	
Методика у державному управлінні	413	
Методико-технологічна схема формування та оновлення нормативно-правових баз	413	
Методологія управління	414	
Методологія	414	
Методологія державного управління	414	
Методологія державного управління регіональним розвитком	415	
Методологія державно-управлінської діяльності	415	
Методологія дослідження	416	
Методологія досліджень державного управління	416	
Методологія оцінювання	417	
Методологія оцінювання в державному управлінні	417	
Методологія політичних досліджень	418	

Методологія формування програм розвитку	418	
Механізм стримувань і противаг	418	
Механізми держави	418	
Механізм визначення цілей	418	
Механізм дії економічних законів	418	
Механізм економічної безпеки країни	419	
Механізм забезпечення національної безпеки	419	
Механізм застосування економічних законів	419	
Механізм захисту права інтелектуальної власності	419	
Механізм правового регулювання процесу євроатлантичної інтеграції України	420	
Механізм реалізації державної кадрової політики	420	
Механізм управління державною службою	420	
Механізми державного управління	421	
Механізми державного управління у галузі шкільної освіти	421	
Механізми економічні	421	
Механізми імплементації Плану дій Україна – НАТО	422	
Механізми координації (координуючі механізми) господарського життя суспільства	422	
Механізми мотиваційні	422	
Механізми організаційні	422	
Механізми правові	423	
Механізми реалізації адміністративної реформи	423	
Механізми реалізації цілей євроатлантичної інтеграції України	423	
Механізми регулювання трансформаційних процесів в економіці	424	
Механізми управління	424	
Механізми управління ризиками	425	
Механізми функціонування системи державної служби	425	
Меценатство	425	
Мирні засоби розв'язання міжнародних спорів	425	
Мистецтво реформування	425	
Мистецтво управління	425	
Митна політика	426	
Митна служба України	426	
Митне регулювання	426	
Митний кодекс Європейського Співтовариства	426	
Митний контроль	427	
Митний протекціонізм	427	
Митний режим	428	
Митний союз	428	
Митний тариф	428	
Мито	428	
Міграційна політика	429	
Міграція	429	
Міжбюджетні відносини	429	
Міжгалузєва координація державного управління	429	
Міжнародна (зовнішня, міждержавна) міграція	430	
Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК)	430	
Міжнародна конвенція з прав людини	430	

Міжнародна морська організація (ММО)	431
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	431
Міжнародна організація праці (МОП)	431
Міжнародна торговельна палата	432
Міжнародна транспортна мережа	432
Міжнародна федерація авіації (МФА)	433
Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ)	433
Міжнародне право	433
Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)	433
Міжнародний валютний фонд (МВФ)	434
Міжнародний комітет за європейську безпеку і співробітництво	434
Міжнародний саміт	434
Міжнародний суд ООН	434
Міжнародний тероризм	434
Міжнародний трибунал для військових злочинців	435
Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (МФСР)	435
Міжнародні відносини	435
Міжнародні економічні відносини	435
Міжнародні сили сприяння безпеці (ІСАФ)	436
Міжнародні стандарти ISO 9000	436
Міжнародні фінансові центри	436
Міжрегіональне співробітництво	436
Міжсекторне соціальне партнерство	437
Міжурядові програми співробітництва Ради Європи	437
Мікроекономічна політика	437
Міністерство України	437
Міністр	438
Міська реформа 1870 р.	439
Місія держави	439
Місія України при НАТО	439
“Місток” успільнотнення	440
Місцева влада	440
Місцеве врядування	440
Місцева державна адміністрація	441
Місцева рада	441
Місцеве самоврядування	441
Місцеве управління	442
Місцевий бюджет	442
Міцне ядро	442
Мобільність соціальна	442
Мова	443
Мова ділова	443
Мова розмітки гіпертекстових документів HTML	444
Мови національних меншин	444
Мови офіційні ЄС	444
Мови офіційні ООН	444
Мови регіональні	444
Мовна політика	445
Мовна ситуація	445

Моделі державного управління	445	
Моделі державної служби	445	
Моделі організаційних систем у державному управлінні		446
Моделі підготовки державних службовців	446	
Моделі прийняття рішень	446	
Моделі розвитку міста	446	
Моделі розвитку соціальної системи	447	
Моделі суб'єкт-об'єктної взаємодії у процесі управління		447
Моделі в державному управлінні	447	
Моделі якості	448	
Модель	448	
Модель імітаційна	448	
Модель національної економіки	448	
Модель організації "7S"	448	
Модель організації як системи	448	
Модель політики	449	
Модель прийняття раціональних управлінських рішень		449
Модель процесу стратегічного планування	450	
Модель ринку праці	450	
Модель системи	450	
Модель соціально-економічного розвитку	450	
Модельний кодекс етичної поведінки державних службовців		450
Моделювання	451	
Моделювання в державному управлінні	451	
Модернізація	451	
Молодіжна політика в Україні	452	
Молодіжний громадський рух	452	
Молодіжний уряд України	452	
Молодіжні громадські об'єднання	453	
Монархія	453	
Мондіалізм	453	
Моніторинг	454	
Моніторинг ЗМІ	454	
Моніторинг у державному управлінні	454	
Моніторинг у системі державної служби		454
Моральна відповідальність	454	
Моральне стимулювання	454	
Морально-психологічний клімат	455	
Мотив	455	
Мотиватори	455	
Мотивація	456	
Мотиваційні теорії	456	
Мотивація державно-управлінських кадрів		456
Мотивація у державному управлінні	456	
Мультикультуралізм	457	
Мультимодальні транспортні коридори	457	
Муніципалітет	457	
Муніципальна бюджетна політика	457	
Муніципальна геоінформаційна система (МГІС)		457

Муніципальне управління	458
Муніципальне утворення	458
Муніципальний консалтинг	458
Муніципальний менеджмент	458
Муніципальні інвестиційні проекти	458
Муніципальні проекти розвитку	458

Н

Навчальна програма “Управління суспільним розвитком”	459
Нагорода державна України	459
Надання державному управлінню наукового характеру	459
Наддержави	460
Надзвичайна ситуація	460
Надзвичайний стан	460
Надмірність системи управління	460
Намісництво	461
Напрями вдосконалення державного управління	461
Напрями державно-управлінської діяльності	461
Наркомат	461
Народ	462
Народна дипломатія	462
Народовладдя	462
Населення	462
НАТО	463
Наука	465
Наука державного управління	465
Наукові спеціальності державного управління	465
Наукові школи менеджменту	465
Науково-технічна революція	466
Науково-технічний прогрес	466
Націоналізація	466
Націоналізм	466
Національна (до серпня 2003 р. – Українська) академія державного управління при Президентові України	467
Національна безпека	468
Національна економіка	468
Національна згода	468
Національна ідея	468
Національна інноваційна система	469
Національна інформаційна інфраструктура	469
Національна модель державного управління	469
Національна самосвідомість	470
Національна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	470
Національна стратегія	470
Національна політика держави	470
Національна школа управління	471
Національне відродження	471

Національні координатори співробітництва України з Організацією Північноатлантичного договору	472
Національні меншини	472
Національні парламенти	473
Національні пріоритети	473
Національно-територіальна автономія	473
Нація	473
Небезпека	473
Невизначеність у процесі розв'язання проблем державного управління	474
Неврівноваженість	474
Негоентропія	474
Нейтралітет	474
Нелінійність	474
Немирич Юрій	475
Необерненість	475
Неокорпоративізм	475
Неофрейдизм	475
Неофункціоналізм	476
Неперервне навчання державно-управлінських кадрів	477
Неприєднання рух	477
Нерівність цифрова	477
Несамоврядні території	477
Несистемні утворення	478
Неучасть	478
Ніццький договір	478
Ніцше Фрідріх	479
Нова економічна політика (НЕП)	480
Нова управлінська ідеологія	480
Новий курс	480
Новий європейський порядок	480
Новітні підходи суспільного управління	481
Нововведення (інновація)	481
Номенклатура	482
Ноосистеми	482
Ноосфера	482
Норма	482
Норматив	482
Нормативні акти	482
Нормативні моделі	483
Нормативно-правове забезпечення	483
Нормативно-правове забезпечення кадрової роботи	484
Нормативно-правове регулювання державної служби	484
Нормативно-правові акти за часів Б.Хмельницького	485
Нормативно-правові витоки євроатлантичної інтеграції України	485
Норми права	485
Нормотворчий процес	486
Ноу-хау	486

О

Об'єкт державного управління	487
Об'єкт науки суспільного управління	487
Об'єкти кадрової роботи	487
Об'єднання конфедерацій працедавців і промисловців Європи	488
Обласна державна адміністрація (ОДА)	488
Одноставність	489
Ознаки сучасних моделей суспільного управління	489
Ойкумена	489
Олігархія	489
Омбудсмен	490
Оперативність структури	490
Операція	490
Опозиція	490
Опозиція парламентська	490
Оптація	491
Оптимальність у державному управлінні	491
Оптимізація	491
Органи виконавчої влади	491
Органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим	492
Органи місцевого самоврядування	492
Органи податкові	493
Органи представницькі	493
Органи самоорганізації населення	493
Організаторські здібності	494
Організаційна культура в державному управлінні	494
Організаційна структура управління	494
Організаційне середовище	494
Організаційний розвиток	495
Організаційні відносини	495
Організаційні цінності	495
Організаційно-правова культура центральних органів виконавчої влади	495
Організація безпеки та співробітництва в Європі, ОБСЄ	496
Організація в державному управлінні	496
Організація економічного співробітництва і розвитку, ОЕСР	497
Організація Ісламська Конференція (ОІК)	498
Організація країн-експортерів нафти (ОРЕС)	499
Організація неформальна	499
Організація Об'єднаних Націй (ООН)	499
Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку	500
Організація українських націоналістів (ОУН)	500
Орлик Пилип	500
Освітні реформи 60-70-х рр. ХІХ ст.	501
Основний критерій оцінки авторитету керівника	501
Основні оборонні сили НАТО	501
Основні принципи менеджменту якості	501
Основні складники соціуму	502
Основні сфери суспільного життя	502
Основоположний акт НАТО-Росія	502

Особистість	502	
Офіс зв'язку НАТО в Україні	502	
Офшорні зони	503	
Охлократія	503	
Оцінювання	504	
Оцінювання персоналу в системі державної служби	504	
Оцінювання персоналу в системі місцевого самоврядування		504
Оцінювання програм та проектів	505	
Очікувані результати аналізу проблем державного рівня		505

П

Паблік рилейшнз	506	
Паланка	506	
Пан'європейський союз	507	
Панрегіоналізм	507	
Парадигма	507	
Парадигми у державному управлінні	508	
Паризька хартія для нової Європи	509	
Паризький клуб	509	
Парламент	509	
Парламентська асамблея ради Європи	509	
Парламентське право	510	
Парламентський контроль	510	
Парсонс Толкотт	510	
Партія влади	510	
Партнерство	511	
Партнерство заради миру	511	
Паспорт бюджетної програми	511	
Паспорт спеціальності “Державне управління”	511	
Патерналізм	511	
Патології у державному управлінні	512	
Патріотизм	512	
Патронатна служба	513	
Пенітенціарна система	513	
Пенсійна реформа	513	
Перебудова	513	
Переведення на посаду	514	
Переворот державний	514	
Перехідна економіка	514	
Перехідна економіка нового типу	514	
Переяславська Рада	515	
Персонал	515	
Персонал органів державної влади та органів місцевого самоврядування	515	
Петерсберзькі завдання	515	
Петлюра Симон Васильович	516	
“Південний потік”	516	
“Північний потік”	516	

Північноамериканська угода вільної торгівлі, НАФТА	517
Північноатлантична рада (ПАР)	517
Підвищення кваліфікації	517
Підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	517
Підсистема	518
Підхід	518
Підхід “новий державний менеджмент”	518
Підхід “розмежування політичних і адміністративних функцій”	518
Підхід “точок і центрів зростання”	518
Підхід комплексний	519
Підхід об’єктно-орієнтований	519
Підхід програмно-цільовий	519
Підхід синергетичний	519
Підхід системний	519
Підхід ситуаційний	520
Підходи до аналізу роботи керівника	520
Підходи до вибору критеріїв раціонального рішення	520
Підходи до прийняття управлінських рішень	521
Підходи до розуміння всесвітньо-історичного процесу	521
Підходи до формулювання мети	522
Підходи науки державного управління	522
Пілотний проект	522
Піратство міжнародне	523
План Делора	523
План дій Україна – ЄС	523
План дій Україна – НАТО	524
План кар’єри	524
План Маршалла	525
План отримання членства в НАТО	526
План Шумана. Декларація Шумана	526
Планування	526
Планування заміщення посад	526
Планування людських ресурсів	527
Планування нормотворчої діяльності	527
Планування поточне	528
Планування системи	528
Планування стратегічне	528
Платон	528
Плебіцит	528
Плинність кадрів у державному управлінні	529
Плюралізм	529
Повіт	529
Повноваження місцевого самоврядування	529
Подвійна більшість	529
Позитивізм у державному управлінні	530
Показники суспільного розвитку	530
Політичний плюралізм	530
Поліетнічність	530

Поліс	530
Політика	531
Політика аграрна	532
Політика воєнна	532
Політика внутрішня	533
Політика грошово-кредитна (монетарна)	533
Політика державна	533
Політика екологічна	533
Політика економічна	534
Політика забезпечення міжнародної безпеки	534
Політика забезпечення національної безпеки	534
Політика зайнятості	534
Політика земельна	535
Політика зовнішня	535
Політика інноваційна державна	535
Політика макроекономічна	536
Політика міжнародна	536
Політика науково-технічна	537
Політика освіти	538
Політика податкова	538
Політика промислова	538
Політика регіональна	538
Політика сільського розвитку	538
Політика у сфері культури	539
Політико-адміністративне управління	539
Політико-управлінські відносини	539
Політична аналітика	540
Політична аналітика в системі владно-партійних відносин	540
Політична воля	540
Політична модернізація	541
Політична система	541
Політична ситуація	541
Політичне керівництво	541
Політичне консультування	542
Політичне моделювання	542
Політичне прогнозування	542
Політичний вибір	542
Політичний конфлікт	542
Політичний притулок	543
Політичні відносини	543
Політичні партії	543
Політичні права і свободи	544
Політичні рухи	544
Політичні технології	544
Політичні чутки	544
Політологія	544
Полуботок Павло Леонтійович	545
Поппер Карл Раймонд	545
Поправка Джексона-Веніка	546

Популізм	546	
Поріднені міста	546	
Посада	546	
Посади політичні	547	
Посадова інструкція	547	
Посадова кар'єра державного службовця		547
Посадова особа	547	
Посилена кваліфікована більшість	548	
Посилене співробітництво	548	
Послуги державні	548	
Послуги населенню	549	
Постанова	549	
Постанова Верховної Ради України		549
Постіндустріальне суспільство	550	
Потенціал	550	
Потенціал кадровий	550	
Потенціал організаційний	550	
Потенціал освітній	550	
Потреба кадрова	550	
Потреба у професійному навчанні державно-управлінських кадрів		551
Потреби	551	
Права людини	552	
Правила вибору альтернативних варіантів		552
Правила роботи в команді	552	
Правило в державному управлінні	552	
Правління гетьманського уряду	552	
Право	553	
Право Європейського Союзу	553	
Право звичаєве	554	
Правопорушення	554	
Правова держава	554	
Правова інтеграція	555	
Правове регулювання державного управління	555	
Правове регулювання як інструмент державного управління		555
Правовий доробок Спільноти	556	
Правовий інститут державної служби	556	
Правовий статус державного службовця	556	
Правові основи функціонування європейських платіжних систем	556	
Правозахист міжнародний	557	
Правосвідомість	557	
Правосуб'єктність ЄС	557	
Правосуддя	557	
Предмет державного управління	558	
Предмет науки суспільного управління	558	
Представництво Європейської комісії в Україні		558
Президентський контроль	558	
Прем'єр-міністр	559	
Преференція	559	
Приватизація	559	

Приватний сектор економіки	560	
Пригожин Ілля Романович	560	
Призначення на посаду	560	
Прийняття рішень у державному управлінні	560	
Приказ громадської опіки	560	
Принцип	560	
Принцип А.Чандлера	561	
Принцип випереджального змісту навчання	561	
Принцип відкритості державного управління	561	
Принцип відокремлення Церкви від держави, а школи – від Церкви	562	
Принцип еквівалентності	562	
Принцип конкретності та вимірюваності цілі	562	
Принцип обмеження цілей	562	
Принцип оптимальності	562	
Принцип політичної нейтральності державних службовців	562	
Принцип раціональної структури управління	563	
Принцип самоорганізації соціальних систем	563	
Принцип стратегічного мислення	563	
Принцип управління якістю рішень	563	
Принцип федералізму (федеральний принцип організації)	563	
Принципи верховенства права	563	
Принципи відбору працівників у системі державної служби	564	
Принципи державного управління	564	
Принципи державної кадрової політики	564	
Принципи державної служби	565	
Принципи здійснення адміністративної реформи	565	
Принципи ідеальної бюрократичної організації управління	565	
Принципи інформаційної діяльності основні	566	
Принципи кадрової політики	566	
Принципи місцевого самоврядування	566	
Принципи наукових досліджень	568	
Принципи організації виконавчої влади	569	
Принципи організації діяльності керівника	569	
Принципи планування	569	
Принципи побудови “дерев цілей”	570	
Принципи поєднання державного управління з місцевим самоврядуванням	570	
Принципи політичної діяльності особи	570	
Принципи прийняття управлінських рішень	570	
Принципи професійного навчання державно-управлінських кадрів	571	
Принципи раціональної організації процесів управління	571	
Принципи раціональної структури управління	572	
Принципи розвитку відносин між Україною та НАТО	572	
Принципи розробки програм	573	
Принципи системного аналізу	573	
Принцип субсидіарності	573	
Принципи субсидіарності і пропорційності в Європейському Союзі	574	
Принципи суспільно-політичні	574	
Принципи сучасного суспільного управління	575	
Принципи управління	576	

Принципи управління персоналом	576	
Принципи формування державно-управлінських рішень	576	
Принципи формування цілісної системи самоврядування	577	
Принципи цілепокладання в державному управлінні	578	
Припинення державної служби	578	
Природно-ресурсний потенціал	578	
Природоохоронна діяльність держави	579	
Присяга державного службовця	579	
Пріоритети діяльності Плану дій Україна – Європейський Союз		579
Пріоритети у державному управлінні	580	
Проблема	580	
Проблема атрибутивна	581	
Проблема в державному управлінні	581	
Проблема добре структурована	581	
Проблема елементарна	581	
Проблема емпірична	581	
Проблема концептуальна	581	
Проблема методологічна	581	
Проблема наукова	581	
Проблема неструктурована	582	
Проблема оцінювальна	582	
Проблема практична	582	
Проблема предметна	582	
Проблема процедурна	583	
Проблема слабоструктурована	583	
Проблеми вдосконалення управлінських відносин	583	
Проблеми діяльнісні	583	
Проблеми інноваційності	583	
Проблеми інституціональні	583	
Проблеми інформаційні	583	
Проблеми кадрові	584	
Проблеми ментальні	584	
Проблеми організаційні	584	
Проблеми суспільного управління	584	
Проблеми цілепокладання	584	
Проблемна ситуація в суспільстві	585	
Проблемна ситуація у державному управлінні	585	
Проблемне поле державного управління	585	
Прогноз	586	
Прогноз економічного і соціального розвитку	586	
Прогнозування	586	
Прогнозування бюджетне	586	
Прогнозування в державному управлінні	587	
Прогнозування нормотворчої діяльності	587	
Прогнозування розвитку регіону	588	
Прогностика	588	
Програма	588	
Програма дій Європейської Спільноти у галузі загальної освіти		588
Програма дій з обміну студентами університетів ЄС	589	

Програма економічного і соціального розвитку	589	
Програма міжнародного співробітництва	589	
Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН)		590
Програма "Партнерство заради миру"	590	
Програма соціологічного дослідження	590	
Програма сприяння структурній перебудові економіки Польщі та Угорщини (PHARE)	591	
Програма TACIS	591	
Програма транс'європейської мобільності (TEMPUS)		591
Програмна оцінка	591	
Програмний аналіз	592	
Програмно-цільовий метод формування бюджетів	592	
Програмно-цільовий підхід у державному управлінні		592
Прогрес	593	
Продуктивність	593	
Проект	594	
Проект пілотний	594	
Проект системи	594	
Проектування у державному управлінні	594	
Проект загальноєвропейської клірингової палати	594	
Прокурорський нагляд	595	
Промислово розвинені країни	595	
Пропорційна виборча система	595	
Простір	595	
Простір соціальний	595	
Просування по службі	595	
Протекціонізм	595	
Протокол передавання гіпертекстових документів (HTTP)	596	
Протокол управління передачею / Протокол Internet (TCP/IP)		597
Професійна діяльність	597	
Професійна компетентність	597	
Професійна орієнтація	598	
Професійна спілка працівників державних установ України		598
Професійне навчання державно-управлінських кадрів		598
Професійні якості державного службовця	599	
Професійно-кваліфікаційна характеристика	599	
Професійно-кваліфікаційні вимоги	599	
Професіограма управлінської діяльності	600	
Професіологія	600	
Професіоналізація державного управління	600	
Професіоналізм	601	
Професіоналізм управлінської діяльності	601	
Профілі компетенцій посад державної служби	601	
Процедура SWOT-аналізу	602	
Процедура багатofакторного аналізу нормативно-правових баз		602
Процедура в державному управлінні	603	
Процедурна демократія	603	
Процес	603	
Процес державного управління	603	

Процес управління	603
Пряма демократія	604
Прямий управлінський зв'язок	604
Психологічні методи управління	604
Психологія управління	604
Публічна політика	604
Публічне адміністрування	605
Публічне управління	605

Р

Рада Безпеки ООН (РБ ООН)	606
Рада економічної взаємодопомоги (РЕВ)	607
Рада євроатлантичного партнерства (РЄАП)	607
Рада Європейського Союзу (РЄС)	607
Рада Європи (РЄ)	608
Рада національної безпеки і оборони України (РНБО України)	608
Рада північноатлантичної співпраці (РПАС)	608
Ради місцеві	609
Районна державна адміністрація (райдержадміністрація)	609
Районування гео економічне	609
Раковський Християн Георгійович	609
Ранги державних службовців	610
Рахункова палата України	611
Радмісія	611
Реактивність системи	611
Реверсний рух	611
Революція	611
Регіон	612
Регіоналізація	612
Регіоналізм	612
Регіональна безпека	612
Регіональне управління	612
Регіональний економічний розвиток	613
Регіональні стратегії розвитку	613
Регламент органу державного управління	613
Регрес	613
Регулювання	614
Регуляторна політика	614
Режим безпеки	614
Режим найбільшого сприяння	614
Режим політичний	614
Резерви соціальні	615
Резервний фонд бюджету	615
Результативність	615
Результативність державного управління	615
Реінжиніринг в державному управлінні	616
Реструктуризація економіки	616
Релігійні концепції державної влади	616

Релігійні організації	617	
Релігія	617	
Республіка	617	
Ресурси	618	
Ресурсне забезпечення державного управління	618	
Ресурси кадрові	618	
Ресурсний підхід	619	
Ресурсозбереження	619	
Референдум	619	
Реформа	619	
Реформа військова	619	
Реформа конституційна	619	
Реформа політична	619	
Реформи суспільні	620	
Реформи державного управління	620	
Ризик	621	
Ризик політичний	621	
Ризик у державному управлінні	621	
Римський клуб	622	
Римські угоди	622	
Ринок праці	623	
Ритуал політичний	623	
Рівень економічного розвитку	624	
Рівень життя	624	
Рівність політична	624	
Рівність соціальна	624	
Різноманітність	624	
Рішення державно-управлінське	624	
Робоча мова	625	
Розвиток	625	
Розвиток персоналу	625	
Розвиток системи	626	
Розвиток суспільства соціальний	626	
Роздержавлення економіки	626	
Розподілена патентно-інформаційна служба	626	
Розпорядники бюджетних коштів	627	
Розумовський Кирило Григорович	627	
Розширення ЄС	627	
Ротація кадрів	628	
Ротація кадрів у державному управлінні	628	
Рузвельт Франклін Делано	628	
Руїна	629	
Руська правда	629	
Рушійні сили історії	629	
С		
Самоврядування	630	
Самодостатність	630	
Самойлович Іван Самійлович	630	

Самоменеджмент	630	
Самоорганізація	630	
Самоорганізація населення	630	
Самоорганізація у державному управлінні		631
Самоосвіта	631	
Саморегулювання	632	
Саморозвиток	632	
Санітарний кордон	632	
Санкції	632	
Санкції міжнародні	633	
Світова організація торгівлі (СОТ)		633
Світовий банк	634	
Світовий економічний порядок	635	
Світовий поділ праці	636	
Світська держава	636	
Свобода	636	
Свобода слова	637	
Свобода совісті	637	
Свободи політичні	637	
Свободи Спільного ринку Європейського Співтовариства (ЄС)		637
Свято державне	637	
Секретаріат Кабінету Міністрів України	638	
Секретарі ЦК КПРС Генеральні (Перші)	638	
Сектор безпеки	638	
Сепаратизм	639	
Середовище	639	
Середовище управління	639	
Сертифікація	639	
Сигнал	639	
Симбіоз	639	
Символ політичний	639	
Символи державного управління	640	
Синергетика	640	
Синергетика в державному управлінні	640	
Синергія	640	
Синтез	640	
Система	641	
Система державного управління	641	
Система державної влади	642	
Система державної служби	642	
Система детермінована	643	
Система динамічна	643	
Система дисипативна	643	
Система економічна	643	
Система імовірнісна	643	
Система міжнародної (колективної) безпеки	643	
Система місцевого самоврядування	643	
Система національних інформаційних ресурсів		644
Система національних рахунків	645	

Система національної безпеки	645
Система нерівноважна	646
Система рівноважна	646
Система соціальна	646
Система соціотехнічна	646
Система статична	646
Система судів загальної юрисдикції	646
Система сумативна	647
Система-універсум	647
Система управління	647
Система управління якістю (СУЯ)	648
Система цілеспрямована	648
Системи управління знаннями	648
Системи управління інформацією	648
Системний аналіз	648
Системний вакуум	648
Системні закони	649
Системні складові державного управління	649
Системність	650
Системогенез	650
Системологія	650
Системотворчий фактор	651
Системотехніка	651
Ситуаційне управління	651
Ситуаційний підхід в управлінні соціальними системами	651
Ситуація	652
Сільські території	652
Сімейна політика	652
Складна проблема	652
Сковорода Григорій Савич (Савович)	652
Слобідська Україна (Слобожанщина)	653
Служба	653
Служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба)	653
Служба пробації	653
Службове розслідування	653
Службовець	654
Соціалізація	654
Соціальна безпека	654
Соціальна група	654
Соціальна держава	655
Соціальна диференціація	655
Соціальна ентропія	655
Соціальна ерозія	655
Соціальна зміна	655
Соціальна інфраструктура населеного пункту	655
Соціальна напруженість	656
Соціальна підсистема організації	656
Соціальна пільга	656
Соціальна політика	657

Соціальна політика в організації (корпорації)	657
Соціальна революція	658
Соціальна робота	658
Соціальна ситуація	658
Соціальна стабільність	658
Соціальна стратифікація	659
Соціальна структура	659
Соціальна сфера	659
Соціальна технологія	659
Соціальне замовлення	660
Соціальне обслуговування	660
Соціальне партнерство	660
Соціальне планування	661
Соціальне поле	661
Соціальне прогнозування	661
Соціальне регулювання	661
Соціальне самопочуття	661
Соціальне управління	662
Соціальний діалог	662
Соціальний капітал	663
Соціальний механізм	663
Соціальний організм	663
Соціальний порядок	663
Соціальний процес	663
Соціальний статус	663
Соціальний чинник	663
Соціальні гарантії	664
Соціальні закони	664
Соціальні методи управління	664
Соціальні наслідки	664
Соціальні норми	664
Соціальні права людини	664
Соціальні послуги	664
Соціальні служби	665
Соціальні технології	665
Соціальні функції управління	665
Соціальні цілі	665
Соціально-гуманістичний потенціал	665
Соціально-економічна система	666
Соціально-економічне прогнозування	666
Соціально-економічні пропорції	666
Соціально-політична ситуація	666
Соціогенез	666
Соціологічне дослідження	666
Соціологічний підхід	666
Соціополіс	667
Соціум	667
Спадщина культурна	667
Співдружність Незалежних Держав (СНД)	667

Співробітництво поліцій та судових органів в кримінально-правовій сфері (СПСО) 668

Спілки творчі 668

Спільна оборонна політика 669

Спільна позиція 669

Спільна політика в галузі рибальства 670

Спільний ринок 670

Спільний ринок Східної та Південної Африки (КОМЕСА) 671

Справедливість соціальна 671

Стабілізація 671

Стабільність суспільна 671

Стагнація 671

Стажування 671

Стажування державних службовців 671

Сталий розвиток 672

Сталін Йосип Віссаріонович (Джугашвілі) 672

Стан системи 672

Стандарт 672

Стандарти ISO на системи управління якістю 673

Стандарти послуг 673

Стандартизація 673

Стандарти соціальні 673

Стандартна модель трансформації 673

Староство 674

Статистика 674

Статус соціальний 675

Статут Ради Європи 675

Статут територіальної громади 675

Стиль державного управління 675

Стиль керівництва 676

Століпін Петро Аркадійович 676

Стратегічна інформація 676

Стратегічне мислення 676

Стратегічне планування 677

Стратегічне планування в державному управлінні 677

Стратегічне прогнозування 677

Стратегічне управління 678

Стратегічний аналіз 678

Стратегічний бюджет організації 678

Стратегічний контроль 678

Стратегічний план 678

Стратегічний потенціал організації 678

Стратегічні зміни 679

Стратегічні цілі 679

Стратегія 679

Стратегія економічного та соціального розвитку країни 679

Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу 680

Стратегія розвитку 680

Структура 681

Структура органу управління	681
Структура проблеми	681
Структура управління організацією	681
Структура управління партисипативна	681
Структурна політика	682
Суб'єкт державного управління	682
Суб'єкти владних повноважень	682
Суб'єкти і об'єкти державної кадрової політики	683
Суб'єкт місцевого самоврядування	683
Суб'єкт управління	684
Суб'єкт-об'єктні відносини в системі державного управління	684
Суверенітет	684
Суверенітет держави	685
Суд Європейського Союзу	685
Суд з примирення і арбітражу	685
Судова влада	685
Судовий контроль	686
Судові реформи в Україні	686
Суд першої інстанції Європейських Спільнот	687
Суспільне управління	687
Суспільний порядок	687
Суспільний розвиток	687
Суспільний цикл	687
Суспільні проблеми	688
Суспільні трансформації	688
Суспільні фонди споживання	688
Суспільно-економічна формація	688
Суспільство	688
Суспільство відкрите	689
Суспільство закрите	689
Суспільство знань	690
Суспільствознавство	690
Суспільство споживання	690
Сучасні підходи до розробки програмно-цілевих державно-управлінських рішень	691
Сучасні світові загрози	692
Сфера і галузь суспільного життя	692
Сфери консультацій і співробітництва між Україною та НАТО	692
Сфери партнерства і співробітництва України з НАТО у галузі готовності до катастроф	693
Сценарій	694
Сціборський Микола	694

Т

Табель про ранги	695
Таласократія	695
Тарифи міжнародні	695
Тарифна система	695

Твінінг	696
Тезаурус	696
Тейлор П.Дж.	696
Тейлор Ф.У.	697
Тектологія	697
Телеологія	697
Телурократія	697
Тенденція	697
Теоретичні підходи до вивчення державної політики	697
Теорії виникнення держави	698
Теорії європейської інтеграції	698
Теорії систем спеціальні	698
Теорія	698
Теорія державного управління	699
Теорія модернізації	700
Теорія наукова у державному управлінні	700
Теорія політичних систем	700
Теорія раціональної бюрократії	700
Теорія систем	701
Теорія систем загальна	701
Теорія системного аналізу	701
Теорія соціального обміну	702
Теорія соціального управління	702
Теорія суспільного договору	702
Теорія Четвертого світу	702
Теорія циклічного розвитку людства	703
Територіальна громада	703
Територія пріоритетного розвитку	703
Терміни з державного управління	703
Тероризм	703
Тероризм міжнародний	703
Технічне регулювання	704
Технократія	704
Технології політичні	704
Технології процесного управління	704
Технології цільового управління	704
Технологічний парк	705
Технологія	705
Технологія державного управління	705
Технополіс (“місто техніки”)	705
Типи проблем у державному управлінні	706
Типи систем державної служби	706
Типова методико-технологічна схема формування проблемно-орієнтованих нормативно-правових баз	707
Типове та унікальне в державному управлінні	707
Типові рекомендації з розробки державної програми	707
Тіньова економіка	708
Тойнбі Арнолд Джозеф	709
Токвіль А. де	709

Толерантність 709
 Торговельна політика 710
 Торговельні бар'єри 710
 Тоталітаризм 710
 Тоталітарне суспільство 710
 Тоффлер А. 710
 Традиційна перехідна економіка 711
 Транс'європейські мережі 711
 Транзит 711
 Транзитологія 712
 Транзитологія економічна 712
 Транскордонне співробітництво 712
 Трансмутація 712
 Транснаціоналізм 712
 Транснаціональні корпорації (ТНК) 712
 Трансферти 713
 Трансформації управлінські 713
 Трансформація економічних систем 713
 Трансформаційна криза 713
 Трансформація 713
 Трансформація поняття “прийняття управлінських рішень” 714
 Третій світ 714
 Трипартизм 715
 Трудова діяльність 715
 Трудова міграція 715
 Трудовий потенціал 715
 Трудові ресурси 715

У

Угода, або договір 716
 Угода про партнерство та співробітництво між Європейськими Співтовариствами, їх державами-членами та Україною 716
 Угоди міжнародні 716
 Узурпація влади 717
 Уклад соціально-економічний 717
 Україна 717
 Україна. Гоекономічний код 718
 Українізація 718
 Українська Народна Республіка (УНР) 719
 Українська повстанська армія (УПА) 719
 Умови вступу до НАТО 719
 Умови та вимоги до дослідження теоретико-методологічних засад формування державно-управлінських рішень 720
 Універсал 720
 Універсальні принципи управління 720
 Унітаризм 721
 Унія 721
 Управлінські кадри 722

Управлінська еліта	722	
Управлінська компетентність		722
Управлінське рішення	722	
Управління	722	
Управління агропромисловим комплексом		723
Управління адаптивне	723	
Управління антикризове	724	
Управління галузеве	724	
Управління за відхиленнями		724
Управління дисипативне	724	
Управління за результатами	725	
Управління за цілями	725	
Управління земельними ресурсами	725	
Управління змінами	726	
Управління знаннями	726	
Управління інноваційне	726	
Управління конфліктом	726	
Управління креативне	727	
Управління маркетингом	727	
Управління мультиплікаційне		727
Управління операціональне	727	
Управління персоналом	727	
Управління політичним ризиком	727	
Управління програмно-цільове		728
Управління проектами	728	
Управління ризиком	728	
Управління системою	728	
Управління службовою кар'єрою	728	
Управління соціально-економічним розвитком		728
Управління територіальне	728	
Управління трудовими ресурсами	729	
Управління якістю	729	
Управління якістю в системі державної служби		729
Управлінська інформація	729	
Управлінська культура	730	
Управлінська послуга	730	
Управлінський вплив	730	
Управлінські відносини	730	
Управлінські патології	730	
Управлінські революції	731	
Управлінські технології	732	
Урбанізація	732	
Урочиста декларація Європейського Союзу		732
Уряд	732	
Урядова криза	733	
Урядування рівні	733	
Ухвалення рішення	733	
Участь громадськості	734	

Ф

Факт управлінський	735	
Фактори вибору в державному управлінні	735	
Фашизм	736	
Федералізм	737	
Федеральна академія державного управління (ФРН)	737	
Федерація	737	
Філософія державного управління	737	
Фінанси державні	738	
Фінансово-кредитні ресурси	738	
Фіскальна політика	739	
Флуктуація	740	
Фонд	740	
Фонди бюджетні	740	
Фонд сприяння молодіжному житловому будівництву	740	
Формалізація	741	
Формально-логічний аналіз нормативно-правових баз	741	
Форми державного правління	741	
Форми державно-управлінської діяльності	741	
Формування структури органів державної влади	741	
Формула Хартлі	742	
Формула Шенона	742	
Фракція парламентська	742	
Фром Еріх	742	
Фукуяма Френсіс	743	
Фундація	743	
Функції громадянського суспільства	743	
Функції влади	743	
Функції держави	744	
Функції системи державного управління	745	
Функціональна структура	745	
Функціональна структура державного управління	745	
Функціональна структура управління	745	
Функціональний ефект системи	745	
Функціональний імператив	745	
Функція	745	
Функція і структура управління	746	
Функція мотивації у державному управлінні	746	
Функція організації у державному управлінні	746	
Функція планування у державному управлінні	747	
Функція прийняття рішень у державному управлінні	747	
Функція системи	748	
Функція управління	748	
Футурологія	749	
Фуше план	749	

Х

Хабар	750
Хаос	750

Хартія європейської безпеки 750
Хартія основних прав Європейського Союзу 750
Хартія про особливе партнерство між НАТО та Україною 751
Хмельницький Богдан Зиновій 751
Хмельницький Юрій 751
Холізм 751
Хрущов Микита Сергійович 751

Ц

Цінності політичні 752
Централізація 752
Центральна Рада 752
Центр стратегічних і міжнародних досліджень 753
Цивілізація 753

Ч

Чинники впливу на потенційні норми підпорядкування (керованості) 754
Чинники переходу від індустріального до постіндустріального суспільства 754
Чинники переходу від традиційного суспільства до індустріального 754
Чинники прийняття державно-управлінських рішень 754

Ш

Шенгенський договір та угода 756
Школа людських відносин 756
Шовінізм 756
Шокова терапія 756
Шанхайська організація співробітництва (ШОС) 756
Штатна одиниця 757
Штатний розпис 757

Щ

Щербицький Володимир Васильович 758

Ю

ЮНЕСКО (UNESCO) 758
ЮНІДО 759
ЮНКТАД (UNCTAD) 759

Я

Якість життя 760
Якість трудового життя 760
Якість управління 760
Якість управління суспільним розвитком 760
Янукович Віктор Федорович 761
Ярослав Мудрий 761

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Абрамов В.І.
Антонова О.В.
Артим І.І.
Артюмов І.В.
Астапова Т.А.
Ахламов А.Г.
Бабасв В.Ю.
Бабінова О.О.
Бадах Ю.Г.
Бакаєв Ю.В.
Бакуменко В.Д.
Балабаєва З.В.
Балдич Н.І.
Безверхнюк Т.М.
Безносенко Д.О.
Безуглий О.В.
Бернад І.А.
Берназюк Я.О.
Білоброва О.Д.
Близнюк В.В.
Бліщук К.М.
Бобровська О.Ю.
Богданович В.Ю.
Бодров В.Г.
Боковікова Ю.В.
Бондаренко В.Д.
Борисевич С.О.
Борухович Г.С.
Босак О.З.
Брайченко О.Д.
Брус Т.М.
Будник М.А.
Булгакова С.О.
Бульба В.Г.
Бунік М.З.
Бурдун В.М.
Бутівченко С.В.
Бутрін О.А.
Валуйський О.О.
Варзар І.М.
Василевська Т.Е.
Васіна А.Ю.
Вашев О.Є.
Ващук О.М.
Величко Л.Ю.
Вировий С.І.
Вікторов В.Г.
Вітер Д.В.
Гаврилова О.О.
Гадзало Г.С.
Галанець В.В.
Гамова Г.І.
Гоблик В.В.
Говіщак В.Є.
Говоруха В.В.
Гогіна Л.М.
Голубчик Г.Д.
Голубь В.В.
Гончаренко М.В.
Гончарук Н.Т.
Горбатенко В.П.
Гошовська В.А.
Григорєць Т.В.
Гриненко А.М.
Гриценко О.Г.
Грицяк І.А.
Грінер О.М.
Громенкова С.В.
Губарєв О.О.
Гук О.І.
Гусєв В.О.
Дармограй Н.М.
Дацюк А.В.
Дзюндзюк В.Б.
Дзяна Г.О.
Дзяний Р.Б.
Дідківська Л.І.
Діуліна В.В.
Довгань Л.А.
Драгомирецька Н.М.
Дрешпак В.М.
Дроб'язко Л.В.
Дрюченко Л.Д.
Дунаєв І.В.
Євдокімов В.О.
Євдокимова В.В.
Єганов В.В.
Єлагін В.П.
Жадан О.В.
Желюк Т.Л.
Жовнірчик Я.Ф.
Забара І.М.
Загайнова Л.І.
Загребельна Л.С.
Заяць А.Є.
Зозуля Л.А.
Іванченко Ю.Г.
Іваницька О.М.
Іжа М.М.
Ілюк Т.М.
Казакевич Г.М.
Казакевич О.М.
Калюжний В.В.
Кальниш Ю.Г.
Каховська О.В.
Кашуба М.В.
Київець О.В.
Кириленко О.П.
Киричук О.С.
Кіреєва О.Б.
Кіянка І.Б.
Клименко І.В.
Клімова С.М.
Клімушин П.С.
Князєв В.М.
Когут П.В.
Козинський С.М.
Козлов К.І.
Козуб В.П.
Козюра І.В.
Кокіц О.П.
Колісніченко Н.М.
Коноваленко М.К.
Конотопцев О.С.
Конотопцева Ю.В.
Копитько О.О.

Корж В.П.
Коротич О.Б.
Кравцов О.В.
Кравцова Т.В.
Кравченко В.В.
Кравченко В.О.
Кравченко М.В.
Кравченко С.О.
Крайник О.П.
Крайнік П.І.
Крамарева О.С.
Краснейчук А.О.
Краснощок В.М.
Криворучко О.В.
Криворучко С.А.
Крупник А.С.
Кругтій О.М.
Крушельницька Т.П.
Крюков О.І.
Кузнецов А.О.
Кузнецов О.Ф.
Кукарін О.Б.
Кулініч О.В.
Курінна Т.М.
Кустова Н.П.
Куц Ю.О.
Кучер Г.В.
Кучма Д.Я.
Кушнір М.О.
Лагутін В.Д.
Лагутов Ю.Е.
Лазар І.Г.
Лазар Я.І.
Лазор О.Д.
Лазор О.Я.
Латинін М.А.
Левченко О.П.
Лимар А.П.
Лисенко К.В.
Ліпенцев А.В.
Логвін З.І.
Логвінов В.Г.
Лозинська Т.М.
Лола В.В.
Луговенко Н.В.

Лунячек В.Е.
Мажник Н.А.
Макаренко Е.М.
Макогон Ю.В.
Макух Я.Д.
Маленко О.О.
Малик Я.Й.
Малиновська О.А.
Малиновський В.Я.
Маматова Т.В.
Мамонова В.В.
Мамонтова Е.В.
Манойленко О.В.
Мартиненко В.М.
Мартиненко В.Ф.
Марущак В.П.
Марчук Р.П.
Матвійшин Є.Г.
Машкаров Ю.Г.
Медведкін Т.С.
Медведкіна Є.О.
Медвідь А.П.
Меляков А.В.
Мельник А.Ф.
Мельник О.О.
Мельник Ю.В.
Мельтюхова Н.М.
Меркулова Т.В.
Месюк М.П.
Миронова Н.С.
Михненко А.А.
Михненко А.М.
Мілева Т.С.
Молоканова В.М.
Молчанов І.М.
Монастирський Г.Л.
Мордвинцев В.М.
Мороз В.М.
Набока Л.В.
Надолішній П.І.
Назимко П.С.
Науменко Р.А.
Никифоров А.Є.
Нікітін В.В.
Новосад В.П.

Нужний Є.М.
Овдін О.В.
Одінцова Г.С.
Орехова Т.В.
Оржель О.Ю.
Орлов О.В.
Остапенко О.Г.
Остапенко П.В.
Остапова Т.О.
Павлов О.І.
Падафет Ю.Г.
Панфілова Т.О.
Панчук А.М.
Пархоменко-Куцевіл О.І.
Пасемко Г.П.
Пасічник В.М.
Пастухова В.В.
Пахомова Т.І.
Петровський П.М.
Петроє О.М.
Пильтяй О.В.
Письменний І.В.
Підбережник Н.П.
Піроженко Н.В.
Піщенко Я.В.
Плотницька І.М.
Подчасова Т.П.
Полуріз В.І.
Польська І.Е.
Попов В.М.
Попов С.А.
Попова І.М.
Попруга В.І.
Пригородова С.А.
Приживара С.В.
Приходченко Л.Л.
Прокопенко Л.Л.
Радченко О.В.
Ралдугін Є.О.
Ратушний С.М.
Рачинський А.П.
Рибкало В.А.
Рейтерович І.В.
Решевець О.В.
Решетніченко А.В.

Рзаєва С.Л.
Римаренко С.Ю.
Римаренко Ю.І.
Різникова Я.О.
Рогова О.Г.
Розпутенко І.В.
Романенко В.А.
Рубан І.А.
Руденко О.М.
Рудік Н.М.
Рудік О.М.
Ручка А.О.
Савостенко Т.О.
Саврас І.З.
Саламатов В.О.
Самофалова Т.О.
Сафронова О.М.
Свірін М.Г.
Селівестров Р.Г.
Серант А.Й.
Сергеева Л.М.
Сергеева О.Ю.
Серняк О.І.
Серьогін С.М.
Серов О.В.
Сивоконь В.О.
Ситник Г.П.
Сичова В.В.
Скиба М.В.
Скурацівський В.А.

Соболь Р.Г.
Солових В.П.
Соснін О.В.
Спаська М.О.
Спаський А.С.
Стативка Н.В.
Сторожук Р.П.
Стрельцов В.Ю.
Сурай І.Г.
Сурмін Ю.П.
Тамм А.Є.
Телешун С.О.
Тернопільський Б.Й.
Тимоха Д.А.
Титаренко О.Р.
Ткаченко Л.П.
Тронь В.П.
Трощинський В.П.
Труш О.О.
Ульянченко Ю.О.
Уманців Ю.М.
Усенко Р.А.
Федоренко В.Л.
Федорчак О.В.
Фесенко Н.С.
Фоміцька Н.В.
Хаджинов І.В.
Харченко О.А.
Хміль Т.В.
Хожило І.І.

Цимбалюк В.М.
Чабанова Ю.В.
Чикаренко І.А.
Чикаренко О.О.
Чорна М.В.
Шамраєва В.М.
Шаров Ю.П.
Шевченко Л.Г.
Шевченко С.Г.
Шевчук Б.М.
Шевчук П.І.
Шклярський С.М.
Шкурат І.В.
Шпекторенко І.В.
Шпильова Ю.Б.
Шпильовий І.М.
Штика Л.Г.
Шумляєва І.Д.
Шушпанніков О.М.
Щербаков П.С.
Щербакова Н.В.
Щур Н.О.
Юринець Р.В.
Ягунов Д.В.
Яковлева Ю.О.
Ярош Н.П.
Яскевич А.Й.
Яценко А.Б.

Д о в і д к о в е в и д а н н я

ЕНЦИКЛОПЕДИЧНИЙ СЛОВНИК

З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Укладачі :

Сурмін Юрій Петрович, **Бакуменко** Валерій Данилович,
Михненко Анатолій Михайлович

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*

Відповідальний редактор *С. М. Шиманська*

Редактори : *М. В. Золотова, В. Г. Шевельова, Л. О. Воронько*

Коректори : *С. Г. Крушельницька, О. В. Должикова*

Технічні редактори : *Н. Ю. Копайгора, Ю. О. Куценко, О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 30.04.2010.

Формат 70 × 100/16. Обл.-вид. арк. 78,67. Ум. друк. арк. 66,62.

Тираж 1000 пр.

Видавництво

Національної академії державного управління

при Президентіві України

03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.

Е-mail: vydav@academy.gov.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Видруковано з оригінал-макета у ТОВ Видавничо-поліграфічний дім “Формат”
01011, Київ, вул. Лескова, 3