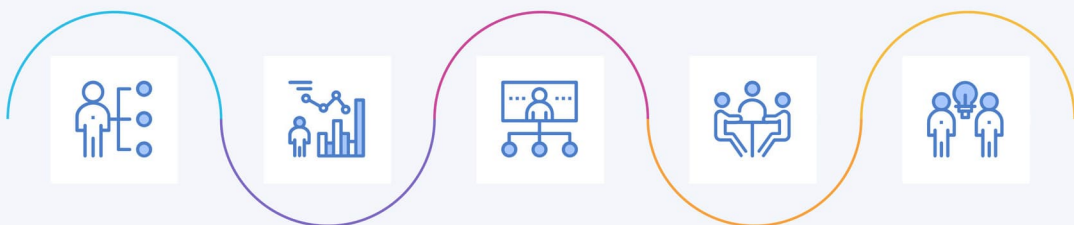


Червякова О.В., Правдивець О.М.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ



**УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
«КРОК»**

О.В. ЧЕРВЯКОВА, О.М. ПРАВДИВЕЦЬ

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ**

Навчальний посібник

КИЇВ – 2023

УДК 005.5(075.8)

Ч-45

Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (протокол № 5 від “23” лютого 2023 р.)

Автори:

Червякова О.В., доктор наук з державного управління, професор;

Правдивець О.М., кандидат військових наук.

Рецензенти:

Мігус І.П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»;

Дячков Д.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету.

Адміністративний менеджмент: теорія та методологія : навч. посіб. / О.В. Червякова, О.М. Правдивець; за заг. ред. О. В. Червякової - Київ: КПНЗ «Київська Мала академія наук учнівської молоді», 2023. – 149 с.

ISBN 978-617-95307-1-5

Основним завданням навчального посібника є надання уявлення про адміністративний менеджмент, який ґрунтується на представлених теоріях і методології управління та адміністрування, що в сукупності допомагає розвивати і систематизувати знання, самостійно їх набувати, використовувати на практиці.

Матеріали, які представлені у навчальному посібнику можуть успішно використовуватися під час практичних занять та семінарів у вищих навчальних закладах, бути цікавими і корисними для підготовки методичних матеріалів та практичних занять в галузі знань «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування».

УДК 005.5(075.8)

© Червякова О.В., Правдивець О.М.,
2023

© ВНЗ «Університет економіки та
права «КРОК», 2023

ISBN 978-617-95307-1-5

З М І С Т

| | |
|---|------------|
| ВСТУП | 5 |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 6 |
| Питання для самоконтролю до розділу 1 | 19 |
| Розділ 2. ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 21 |
| Питання для самоконтролю до розділу 2 | 42 |
| Розділ 3. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 43 |
| Питання для самоконтролю до розділу 3 | 59 |
| Розділ 4. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ | 61 |
| Питання для самоконтролю до розділу 4 | 77 |
| Розділ 5. ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА ЧИННИКИ ВИБОРУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ | 79 |
| Питання для самоконтролю до розділу 5 | 100 |
| Розділ 6. БАЗОВІ МОДЕЛІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЇХ ЕЛЕМЕНТІВ | 102 |
| Питання для самоконтролю до розділу 6 | 120 |
| Розділ 7. АНАЛІТИЧНЕ ТА КОНСАЛТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 122 |
| Питання для самоконтролю до розділу 7 | 139 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 140 |

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ І ПОЗНАЧЕННЯ



– Визначення терміну



– Рекомендована література



– Питання для самоконтролю

ВСТУП

Основним завданням навчального посібника є надання уявлення про адміністративний менеджмент, який ґрунтується на представлених теоріях і методології управління та адміністрування, що в сукупності допомагає розвивати і систематизувати знання, самостійно їх набувати, використовувати на практиці.


Для того щоб самостійно ставити і професійно розв'язувати різні складні проблеми, менеджер (керівник) повинен володіти не лише необхідною кількістю фундаментальних та спеціальних знань, а й методологією для використання в практичній діяльності нового, що з'являється в науці та практиці, адаптуватися до сучасних умов і постійно вдосконалювати власну кваліфікацію.

Навчальний посібник *Адміністративний менеджмент: теорія та методологія* включає 7 розділів і містить широкий спектр питань за даним напрямком, зокрема: теоретичні основи адміністративного менеджменту, підходи та принципи адміністративного менеджменту, методи адміністративного менеджменту, основи теорії прийняття управлінських рішень, закономірності, принципи та чинники вибору в адміністративному менеджменті, базові моделі адміністративного менеджменту та характеристика їх елементів, аналітичне та консалтингове забезпечення адміністративного менеджменту.

Матеріали, які представлені у навчальному посібнику можуть успішно використовуватися під час практичних занять та семінарів у вищих навчальних закладах, бути цікавими і корисними для підготовки методичних матеріалів та практичних занять в галузі знань «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління та система управління. Сутність понять менеджмент та public administrative (адміністративно-державне управління). Міждисциплінарний характер теорії державно-адміністративного управління як теоретичного напрямку на перетині теорії політики і менеджменту. Основи теорії адміністративного управління. Етапи у розвитку теорії та сучасні концепції адміністративного менеджменту. Державне управління як системне суспільне явище: поняття управління, його багатогранність; системи в яких здійснюється управління, управління як явище штучної природи; сфера інтелектуальної та практичної діяльності людей. Адміністративне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.

 **Література** 3; 9; 10; 11; 12; 14; 15; 17; 18; 23; 25; 26; 42; 59.

Основні поняття *Управління, система, система управління, менеджмент, адміністрування, адміністративний менеджмент; етапи розвитку теорії та практики управління; школи та підходи в управлінні; аспекти соціальної сутності управління.*

Розвиток суспільства, окремих його сфер неможливий без встановлення і реалізації певного набору законів, правил, норм,

алгоритму його поведінки в цілому і його складових зокрема. Потреба узгодження дій задля одержання бажаного результату зумовила появу *управління*, під яким розуміють *цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей*.

Визнання управлінської праці як окремого виду діяльності і запровадження наукового аналізу для визначення способів ефективного розв'язання управлінських проблем є одним з найзначніших досягнень ХХ сторіччя.

Управління як суспільне явище, що відпрацьоване і пристосоване людьми для вирішення життєвих проблем, має багатогранний характер, складається з різноманітних елементів і взаємозв'язків. Це зумовлено тим, що в управлінні суб'єктом і об'єктом управлінського впливу виступає людина. Визначальним є і те, що управління органічно включене в механізми взаємодії природи, людини, суспільства. Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм та ін.).

Управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах наявні свідомий початок, інтерес і знання, цілі й воля, енергія і дії людини. Отже, управління як суспільне явище – це свідомо діяльність, свідоме регулювання (впорядкування) суспільних відносин. Управління знаходиться в низці явищ штучної природи, які виникли і розвинулись протягом всієї історії людської цивілізації. Воно утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу.

Управління є необхідною функцією суспільного життя. Його мета – організація спільної діяльності людей, їх окремих груп та організацій, забезпечення координації і взаємодії між ними, а його суть – здійснення керуючого впливу на певні об'єкти.

Управління є складним суспільним явищем, яке наука трактує як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, досягнення їх мети. Управління притаманне лише складним соціальним і несоціальним динамічним системам, атрибутом яких є самоуправління, тобто здатність до впорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності, що діє в даному середовищі, до оптимізації функціонування системи.

СИСТЕМА – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорій, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів та ін.), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

Управління здійснюється в системах, здатних переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання

управління полягає в тому, щоб якомога доцільніше і більш оперативно реагувати на ці зміни, що забезпечується своєчасною перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій.

У науковій літературі здобуло визнання трактування управління як поняття, що характеризує впорядкування взаємодії певної множини елементів або складових природи, суспільства, самої людини. Тобто управління – це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормовуючий процес, що підтримує систему в наперед заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий.

Наука розглядає суспільство як цілісну, складну, динамічну самокеровану систему, розвиток якої підпорядкований об'єктивно діючим законам. Як складна система суспільство, у свою чергу, складається із підсистем різного роду (класи і нації, професійні, вікові та інші соціальні групи і прошарки, трудові колективи, громадські організації та ін.) і розвивається під впливом механізмів соціальної регуляції.

Управління зазвичай здійснюється в системах “людина – техніка”, “людина – технологія”, “людина – природа”, “людина – техніка (технологія) – природа” та ін., але відбувається це саме тому, що в них первинною, “керуючою” складовою виступає людина, та й створені вони з метою обслуговування інтересів саме людини. Будь-яка система, будь-яке явище і речовина природи набувають для людини сенс тільки в разі співвідношення їх з потребами, інтересами і цілями життєдіяльності людини. Тому управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах наявний свідомий початок, інтерес і знання, цілі й воля, енергія і дії людини. Отже, *управління як*

суспільне явище – це свідомо діяльність, свідоме регулювання (впорядкування) суспільних відносин.

Управління утворене людьми з метою свідомої саморегуляції їх життєдіяльності й залежить від стану суспільства, його закономірностей і форм, ідеалів і цінностей, від рівня розвитку й організації людського потенціалу.

Особливе місце у сучасному управлінні займає менеджмент.

Менеджмент (за Оксфордським словником англ. мови) – це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду і адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

Менеджмент, з точки зору функціонального підходу, це сукупність процесів планування, організації, мотивації і контролю, спрямований на те, щоб сформувати і досягти цілі організації через інших людей. Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації.

МЕНЕДЖМЕНТ – сукупність процесів реалізації таких найбільш загальних функцій управління як планування, організація, мотивація і контроль, а також пов'язаних їх процесів прийняття управлінських рішень та комунікації, що спрямовані на формування і досягнення цілей організацій.

В енциклопедичному словнику з державного управління поняття адміністрування (англ. administration) визначено як управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції. Там же зазначено, що адміністрування в перекладі з англійської мови означає: управління; адміністрація; урядування. Відтак, адміністрування тісно пов'язане з управлінням. Виходячи з поділу управлінців на політиків та адміністраторів адміністрація означає діяльність саме управлінця-адміністратора та передбачає здійснення розпорядницьких, керівних функцій. До предметного кола поняття адміністрація входять поняття “адміністрація” як органи виконавчої влади, управління, а також керівний персонал установи, підприємства, організації. Адмініструвати - означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

Таким чином, слід розглядати адміністративний менеджмент (або адміністративне управління, англ. management control) як один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Існує також розуміння поняття адміністративного менеджменту як особливого виду менеджменту в організаціях публічного управління. За іншим визначенням, адміністративний менеджмент – це планування, встановлення стандартів ефективності, координації, комунікації та поширення інформації, оцінювання виконавців та вплив на них, а також обробка відповідної інформації. Адміністративний менеджмент також трактується як сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання послуг, відсутніх на ринку.

Адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між

органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

АДМІНІСТРУВАННЯ - управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Існує також розуміння поняття адміністративного менеджменту як особливого виду менеджменту в організаціях публічного управління.

ЕЛЕМЕНТИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – компоненти такої діяльності, до основних з яких можна віднести планування, організацію, управління персоналом, керівництво, звітність, укладання бюджету, контроль.

Адміністративний менеджмент має безпосереднє відношення до елементів адміністративної діяльності. Елементи адміністративної діяльності – це компоненти такої діяльності, до основних з яких можна віднести планування (вибір підходів та зазначення засобів для досягнення поставленої мети діяльності); організацію (створення формальної структури підпорядкованості, на підставі якої здійснюється розподіл роботи між підрозділами, визначається й координується їх діяльність); управління персоналом (добір і підготовку кадрів, роботу з особовим складом, створення необхідних умов для трудової діяльності); керівництво (прийняття рішень й оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень, доручень); координацію (забезпечення погодженої дії структурних елементів організації); звітність (забезпечення інформацією про хід і організацію діяльності); укладання

бюджету (розроблення фінансових планів і контролю).

Адміністративний менеджмент як навчальна дисципліна може бути подана у вигляді напрямів, до ключових з яких слід віднести такі:

- методологія, аналіз базових понять і концепцій;
- історія і становлення адміністративної думки, науки;
- сучасна теорія адміністративного управління;
- системний аналіз і різні підходи до вивчення (державно-адміністративне управління як система);
- адміністрування як процес, процедури і взаємовідносини в державних установах;
- адміністративний менеджмент як політика і стратегія проведення адміністративних реформ.

На початку свого виникнення (друга половина XVIII ст.) наука адміністративного менеджменту зводилась до універсального опису управління через доповнення і розширення науки адміністративного права і адміністративної політики, що мало б давати певні знання про реально існуючу адміністрацію. Подальший розвиток різних галузей знань, які займалися вивченням організації та управління, призвели до розширення меж досліджень науки управління і в результаті до кризи її правової концепції. Спеціалізація науки зробила неактуальною думку про можливість створення уніфікованого опису управління.

Для розуміння місця і ролі адміністративного менеджменту звернемося до етапів розвитку науки управління.



Етапи розвитку теорії і практики управління

На сьогодні йдеться про надання соціальному управлінню наукового характеру, тобто здійснення практики управління на науковій основі. Останню утворює наука управління, тобто теоретичні дослідження самої управлінської діяльності. Засновником наукового управління вважається американський вчений Ф. Тейлор. Поняття "наукове управління" введено Л. Брандейсом у 1910 р. Серед найбільш відомих, визнаних світом зарубіжних представників науки управління: М. Вебер, Н. Вінер, Ф. Гілбрет, В. Глушков, П. Друкер, Д. Дункан, У. Ешбі, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Саймон, А. Файоль, М. Фоллет, Д. Форрестер та інші.

Лауреат Нобелівської премії Г. Саймон, визначаючи місце і роль науки управління серед інших наук, охарактеризував її "як частину акумульованого і визнаного знання, що систематизоване й сформульоване у відповідності з встановленими загальними істинами та закономірностями і є не тільки поєднанням багатьох дисциплін, але й новою самостійною наукою у сфері соціології. Це всеохоплююче, глибоке та філософське знання". За висловом відомого американського вченого Д. Дункана, наука управління - це, передусім інтелектуальна революція, новий світогляд та нова методологія вирішення проблем. Наука управління спирається на використання наукового методу, системну орієнтацію та використання моделей.

Вирізняють наступні етапи у розвитку теорії і практики управління:

- *перший етап – стародавній період* (початок 9-7 тис. д.н.е. до VIII ст.);
- *другий етап – індустріальний період* (1776-1890 рр.);
- *третій етап – систематизації* (1890-1960 рр.);
- *четвертий етап – сучасний період* (1960-по теперішній час).

М. Мескон виділяє три основні підходи в розвитку теорії та

практики управління: школи в управлінні; процесуальний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Школи в управлінні містять низку підходів, а саме:

- *підхід з погляду наукового управління* – школа наукового управління (1885–1920);
- *адміністративний підхід* – класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950);
- *підхід з погляду людських відносин* – школа людських відносин (1930-1950);
- *підхід з погляду поведінки* – біхевіористична школа (1950 – донині);
- *підхід з погляду кількісних методів* – школа науки управління, або кількісний підхід (1950 - кінець 1960);
- *підхід з погляду “чутливої” (*‘responsive’*) адміністрації, поліцентризму, “плоских” структур.*

Існує чимало теорій адміністративного управління. До найбільш відомих слід віднести *теорію бюрократії*. Теорія “ідеальної бюрократії, або бюрократичної організації” М. Вебера (1864-1924) здобула світове визнання. На думку М. Вебера, можна побудувати суспільство і забезпечити його ідеальне функціонування за допомогою спеціальних управлінських організацій – бюро із суворою ієрархічною підлеглистю, які розглядаються як форма влади демократичного управління й умовою ефективного функціонування яких є дотримання таких принципів: чіткий поділ праці на основі функціональної спеціалізації і відповідальності між співпідпорядкованими “бюро”; наявність чіткої ієрархії влади; система правил, що визначають поведінку кожного члена організації; система процедур, що визначають порядок дії у всіх ситуаціях, які трапляються у

процесі функціонування організації; інтегрування особистих якостей у взаємовідносинах між співробітниками організації; відбір і просування по службі працівників з урахуванням їх кваліфікації; дотримання “соціальної” дистанції між керівниками і виконавцями.

У теорії термін “бюрократія” використовується як синонім слів “адміністрування”, “управління”, означаючи раціонально організовану систему управління, в якій справи вирішуються компетентними службовцями на належному професійному рівні й у повній відповідності до законів та інших правил. М. Вебер розглядав бюрократію як професіоналізм у сфері менеджменту, що виключає дилетантизм і який, на його думку, передбачає заміну “харизматичного” лідера, що характеризується перш за все яскравими індивідуальними рисами, на бюрократичного лідера, який володіє певними адміністративними навичками. Незаперечні переваги бюрократизму порівняно з іншими методами автор вбачав у високій точності виконання робіт, суворій дисципліні, стабільності персоналу та відповідальності.

Окрім цієї теорії слід виокремити *школу наукового управління* (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт), яка забезпечила використання наукового аналізу для визначення найкращих способів досягнення необхідних результатів, ввела поняття хронометражу у виконання роботи, аналіз операцій, що виконуються, враховувала людський фактор, акцентувала увагу на важливості підбору кадрів.

Теорії *класичної школи* (А. Файоль, Л. Урвік, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, Ал.П. Слоун) були спрямовані на забезпечення ефективності роботи всієї організації, визначення універсальних принципів управління. Розробки представників цієї школи стосувалися таких основних аспектів: розробки раціональної системи управління на базі основних функцій бізнесу; побудови структури організації та управління

працівниками. Її здобутком можна вважати запропоноване описання функцій управління та систематизований підхід до управління всією організацією.

Особливе місце в управлінні займає так звана школа людських відносин, що заснована на поєднанні управління й мотивації та наголошує на соціальних факторах результативності 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 школи людських відносин 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.

Адміністративний менеджмент є сучасним стилем державного управління, явищем універсальним і притаманним всім державам, незалежно від обраного підходу до побудови моделі державного управління. Його розуміння в різних країнах є неоднаковим і значною мірою різняться між собою. На його зміст впливають історичний та політичний досвід народу певної країни, рівень його економічного і суспільно-політичного розвитку, національні традиції, ментальність та багато інших факторів.

Аспекти соціальної сутності управління:

1. Суспільство як соціальна організація – це складна самокерована система, що самокерується і постійно перебуває в русі, не може існувати без наявності безперервного управління. Тому управління є способом

існування соціальної організації, її іманентним елементом.

2. Управління є особливою соціальною функцією, що виникає з потреби самого суспільства як самокерованої системи і супроводить усю історію суспільства, набираючи політичного характеру та відповідних державних форм в суспільстві соціального розшарування. При аналізі сутності державного управління не можна ігнорувати його політичного аспекту. Але цей фактор не має применшувати загально-соціальне призначення управління, відсувати на другий план питання техніки й технології управління, що веде до зниження його ефективності.

3. Кожному типу соціальної організації, конкретно-історичному суспільству притаманні свій зміст, свої специфічні процеси, форми і методи управління. Тому зміст управління не можна відривати від середовища його функціонування.

Управління – це складне, багатогранне явище, яке спрямоване на поєднання “інтересів” конкретної керованої системи, під якою розуміють модель будь-якого світогляду, явища, процесу, предмету або об’єкту. Риси, притаманні такій системі: самоорганізація, саморегулювання і стійкість.




ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність понять управління, система, система управління, менеджмент, адміністративний менеджмент.
2. Розкрийте сутність поняття менеджмент.
3. Розкрийте сутність поняття адміністративний менеджмент.
4. Назвіть напрями адміністративного менеджменту як навчальної дисципліни.
5. Виокремте етапи розвитку теорії та практики управління.

6. Охарактеризуйте основні школи управління.
7. Охарактеризуйте основні підходи управління.
8. Означте аспекти соціальної сутності управління.
9. Охарактеризуйте адміністративне управління як сферу діяльності виконавчо-розпорядчого характеру.
10. Які теорії адміністративного управління Вам відомі, охарактеризуйте їх.

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні базові теоретичні концепції державного управління. Основні підходи державного управління та адміністративного менеджменту. Базові принципи управління, що враховуються при здійсненні адміністративного менеджменту. Принципи прийняття управлінських рішень. Базові принципи адміністративних реформ. Принципи організаційної діяльності. Принципи оптимальності та управління якістю. Пріоритети у державному управлінні та в адміністративному менеджменті.

 **Література** 2; 3; 10; 11; 12; 14; 15; 16; 17; 21; 25; 30; 36; 41; 43; 46; 47; 48; 49; 50; 56; 58.

Основні поняття *теоретичні концепції, управлінська ідеологія, вимушена раціональність, стратегічне мислення, підходи адміністративного менеджменту, новий державний менеджмент, принципи адміністративного менеджменту, пріоритети адміністративного менеджменту.*

Державне управління є найбільш масштабним полем діяльності, де застосовується адміністративний менеджмент. Саме тому доцільно розглядати підходи і принципи адміністративного менеджменту у контексті підходів та принципів державного управління. Теоретичні концепції, загальні підходи та принципи державного управління є

засадними для адміністративного менеджменту.

Серед сучасних базових теоретичних концепцій державного управління слід зазначити такі.

Нова управлінська ідеологія – це доктрина, спрямована на оновлення адміністративної культури, формування готовності управлінського персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій, зовнішніх викликів та підвищення особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

Концепція “вимушеної раціональності”, сутність якої полягає в запереченні можливості практичного досягнення “повної раціональності” та в обґрунтуванні “вимушеної раціональності” (за деякими джерелами – “обмеженої раціональності”) управлінських рішень і дій. Як правило, люди з множини можливих альтернатив спроможні бачити лише деякі з них, а тому задовольняються не оптимальними, а достатньо хорошими рішеннями, що дає змогу задовільно вирішити проблему. Раціональність рішень переважно залежить від ступеня врахування обмежень та раціонального вибору критеріїв їх прийняття. На думку автора даної концепції Г. Саймона, в цьому і є сутність самого існування організацій, однією з основних функцій яких є компенсація обмеженої раціональності індивідів. Він припускає раціональний вибір рішень тільки за умов прийняття низки обмежень. Значну роль при цьому відіграє наявність повної й достовірної інформації про проблему, що вирішується.

Стратегічне мислення – це особливий тип інноваційного системного мислення, що інтегрує різноманітні концепції та методи в процесі аналізу та розв’язання складних стратегічних проблем. У стратегічному мисленні виокремлюються два аспекти: *ментальний*, що виявляється у формуванні концептуального погляду на явища, та

інструментально-технологічний, що виявляється у формуванні системного алгоритму дій. *Ментальний* аспект виявляється через: усвідомлення ключових світоглядних аспектів управлінської діяльності, що базуються на сучасній концепції суспільного управління; орієнтація діяльності на громадянина-споживача управлінських та громадських послуг; постійна готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання опору змінам; усвідомлення суті “стратегічного” у співвідношенні з “поточним” (орієнтація на пошук найбільш значущих проблем і визначення пріоритетів; розуміння значно більш широкого часового горизонту стратегії); комплексне розуміння кінцевого результату управління і вимірювання його через категорії “результативність”, “ефективність”, “економічність”; розуміння “пасток” стратегічного планування, серед яких надмірна формалізація системи планування, недооцінка значення процесу планування, нехтування поточними проблемами. *Інструментально-технологічний* аспект стратегічне мислення передбачає реалізацію певної логіки дій, а саме етапи: концептуального осмислення ситуації й розробки узагальненої моделі подальшого розвитку; усвідомлення й коректного формулювання стратегічних проблем; планування конкретних дій. Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

До основних підходів адміністративного менеджменту, можна віднести такі.

Історичний, який полягає у вивченні державного управління в історичному плані з точки зору історичного взаємозв’язку та розвитку.

Адміністративний, за яким вивчаються особливості інституційної розбудови державного управління та функціонування його апарату, зокрема державної служби.

Правовий, у якому робиться наголос на вивченні системи правового забезпечення та регулювання у системі державного управління.

Економічний, який вивчає роль економічних факторів у становленні і розвитку державного управління.

Соціальний, який сприяє з'ясуванню соціальної зумовленості явищ і процесів у державно-управлінських відносинах.

Соціально-психологічний, що орієнтує на вивчення організаційної та особистісної поведінки в структурі державного управління.

Статистичний, що базується на збиранні та узагальненні інформації про стан різних видів суспільної діяльності, у тому числі й про державне управління.

Екологічний, за якого розглядається роль системи державного управління у реалізації концепції сталого розвитку та збереження довкілля.

Системний, що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.

Структурно-функціональний, який передбачає розподіл системи державного управління на складові елементи та їх функціональний аналіз з метою з'ясування їх ролі та необхідності подальшого розвитку.

Порівняльний, який дає можливість встановити спільні та відмінні риси у державному управлінні різних епох та країн.

Прогностичний, що забезпечує прогнозування розвитку системи державного управління, побудову відповідних сценаріїв.

Моделювання, що передбачає оцінку розвитку ситуацій та очікувані події шляхом використання моделей структур і процесів державного управління.

Емпіричний, що досліджує реалії останнього шляхом спостереження, експерименту, проведення соціологічних досліджень.

Підхід “новий державний менеджмент” – це підхід у державному управлінні, який застосовується в сучасних умовах проведення адміністративних реформ у розвинених країнах Заходу і в якому робиться акцент на результат. Основними ознаками такого підходу, за визначенням американського вченого Д. Бостона, є такі: наголос не на формулюванні державної політики, а на управлінні, управлінських навичках; перехід від контролю за вкладеними ресурсами і бюрократичними процедурами й правилами до використання індикаторів кількісної оцінки кінцевих результатів і показників продуктивності; спрощення управлінського контролю у поєднанні з розвитком нових механізмів моніторингу та підзвітності; спрощення складних бюрократичних процедур, зокрема розмежування комерційних і некомерційних функцій, консультативних та імплементаційних послуг; віддавання переваги контрактуванню і конкурентності в наданні громадських послуг; копіювання певних управлінських методів приватного сектора, зокрема підписання короткотермінових трудових угод та угод, що залежать від результатів виконаної роботи, розробка стратегічних планів і прийняття комплексного плану завдань організації, впровадження системи оплати, що залежить від результатів роботи; розвиток управлінських інформаційних систем і більша турбота про підтримання репутації організації; переважання матеріальних стимулів; наголос на скороченні витрат, управлінського штату й підвищенні ефективності роботи.

Підхід “розмежування політичних і адміністративних функцій” – підхід, який базується на тому, що адміністративна і політична діяльність вимагають різних знань та вмінь. Якщо перша з них передбачає її чітку

регламентацію та виконавчу дисципліну, то критерієм другої є творчість. Виходячи з цього відповідні функції мають бути розмежовані, структурно розподілені та документально закріплені на законодавчому рівні. Наприклад, до політичних функцій слід віднести формулювання цілей та завдань, розробку норм і стандартів, встановлення регуляторних механізмів, контроль за впровадженням політики, спілкування з громадськістю, а до адміністративних – забезпечення реалізації визначеної політики, виконання поставлених завдань. Наприклад, адміністративною реформою в Україні передбачено застосування підходу “розмежування політичних і адміністративних функцій”, зокрема посилення політичних функцій Кабінету Міністрів України й зосередження його діяльності на стратегічних питаннях з метою встановлення цілей, пріоритетів та визначення чітких завдань для всіх органів виконавчої влади щодо того, яких цілей державні органи мають досягти у середньо- і довгостроковій перспективі, а також реалізацію державної політики у різних сферах суспільної діяльності відповідними міністерствами.

Підходи до аналізу роботи керівника – це низка підходів до виявлення особливостей діяльності керівника, що спираються на різні погляди стосовно неї. За традиційним підходом, що базується на психології індивідуальних властивостей, виявляються відносно постійні особливості особистості, важливі для певного виду діяльності. Соціально-психологічний підхід ґрунтується на гіпотезі, що кожний організаційний підрозділ утворює соціальну групу, в якій керівник відіграє певну роль. Максимальна користь для ефективності праці очікується від добрих соціально-психологічних стосунків керівника та працівників і від так званого “робочого клімату”. За професійним підходом вивчається спеціальний і професійний зміст діяльності

керівника. Предметом такого концепційного вивчення є завдання і дії керівника, а не його якості або взаємовідносини з підлеглими та іншими працівниками. Цей підхід є більш практичним, оскільки спирається на аналіз завдання і методики професіографії, тобто на вже розроблені основи психологічної теорії цієї діяльності. Для цього підходу характерне вивчення того, чим безпосередньо займається керівник.

Підходи до прийняття управлінських рішень – це загальні методологічні установки, що визначають вибір конкретними управлінськими працівниками правил здійснення процесу прийняття рішення залежно від співвідношення в цьому процесі раціонального та інтуїтивного компонентів. Розрізняють такі підходи: *інтуїтивний, на основі суджень, раціональний, задовольняючий та нарощуваний*.

У разі *інтуїтивного підходу* рішення приймається лише на основі відчуття того, що певний вибір є правильним. Людина, яка приймає рішення, свідомо не порівнює альтернативи і навіть не потребує розуміння ситуації, а робить інтуїтивний вибір за допомогою того, що називають осяянням або прозрінням.

Підхід на основі суджень передбачає прийняття рішень на основі здорового глузду та досвіду. Спираючись на знання про результати минулих рішень у подібних ситуаціях, людина, яка приймає рішення прогнозує наслідки альтернативних варіантів вибору в наявній ситуації та, керуючись здоровим глуздом, вибирає альтернативу, яка приносила успіх у минулому.

Раціональний підхід, який ще називають науковим, або оптимізаційним, вимагає прийняття рішень незалежно від колишнього досвіду за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, що включає такі етапи: збирання необхідної інформації та фактів; розпізнання і визначення проблеми; визначення критеріїв рішення; встановлення їх

пріоритетів, значень і обмежень; розроблення та оцінювання альтернатив; вибір оптимальної альтернативи. Застосування раціонального підходу на практиці стикається з інформаційними обмеженнями та психологічними особливостями людської поведінки. Це призводить до використання наступних двох підходів.

Задовольняючий підхід при прийнятті рішення, виділений Г. Саймоном, не розглядає всіх альтернатив, а спиняється на тій, що задовольняє вимоги показників діяльності або прагнення у певний момент. Послідовно розглядається кожна альтернатива, поки не знайдеться така, що відповідає мінімальним значенням критеріїв, установленим людиною, яка приймає рішення.

У разі іншого, *нарощуваного підходу*, що запропонований Ч. Ліндбломом, необхідно спочатку прийняти рішення, що задовольняє людину, яка приймає рішення, а потім удосконалювати його відповідно до змін ситуації, що наростають, чи поступових змін, постійно приймаючи додаткові рішення. Характерними особливостями нарощуваного підходу є: здійснення не радикальних чи широких стрибків, а невеликих кроків; теза про неочевидність рішення унаслідок відсутності повної інформації; успішне прийняття рішення на основі порівняння з результатами попередніх рішень; орієнтація на поступові вдосконалення, а не на максимальні результати; урахування наявності множини інтересів, з яких жоден не є панівним.

Підходи до формулювання мети – це загальні методологічні установки, що визначають вибір способу формулювання мети. Остання може бути визначена як очікуваний результат у вигляді об'єкта, що матиме задані властивості. Можна виділити три основних підходи до формулювання мети. За першим з них мета формулюється як чітко поданий за змістом та за формою результат, що має бути досягнутий в

майбутньому. Цей спосіб може бути ефективно застосований лише у разі існування та можливості отримання певного результату, що необхідно довести, або навпаки, спростувати в процесі спеціального дослідження. За другим підходом мета формулюється шляхом визначення переліку властивостей і характеристик, які повинні мати передбачуваний результат. Цей спосіб застосовується тоді, коли можна однозначно сформулювати ці властивості відповідно до вимог, що забезпечують подальше використання результату. Третій підхід передбачає формулювання мети за допомогою переліку зовнішніх вимог, які мають задовольняти передбачуваний результат. Вимоги від властивостей в основному відрізняються тим, що останні належать безпосередньо до самого результату, а вимоги визначаються споживачем цього результату. У цьому разі вимоги виступають як зовнішні умови, які мають задовольняти властивості передбачуваного результату.

Так само як і підходи, принципи є засадними для адміністративного менеджменту, оскільки є проявами закономірностей, що відображені у вигляді певних положень, які застосовуються в теоретичній і практичній діяльності людей у сфері наприклад, державного управління. Як правило, це фундаментальні, науково обґрунтовані, а в певних випадках і законодавчо закріплені положення, відповідно до яких будується і функціонує система державного управління.

Серед найбільш відомих такі принципи: об'єктивності, універсальності, демократизму, поділу влади, законності, оптимізації управління, а також структурні принципи.

Структурні принципи – це комплекс принципів, які систематизовані таким чином: структурно-цільові, що відображають закономірності раціональної побудови “дерева цілей”; структурно-функціональні, що характеризують закономірності та взаємозв'язки

побудови функціональної структури; структурно-організаційні, які пов'язані із закономірностями та взаємозв'язками побудови організаційної структури; структурно-процесуальні, що дають уявлення про основні (визначальні) закономірності та взаємозв'язки раціонального і ефективного ведення управлінської діяльності.

До загальних принципів, наприклад державного управління, можна також віднести принцип єдності економіки та політики за пріоритету політики, а також принцип поєднання загальних і локальних інтересів зі збереженням пріоритету інтересів більш високого рівня.

Принципи формування управлінських рішень – це положення, знання яких необхідне для прийняття ефективних рішень у системі управління. До них можна віднести такі:

- виділення основних проблем удосконалення суб'єкт-об'єктних відносин у системі, а саме: забезпечення охоплення суб'єктом управління різноманітності об'єкта управління; підвищення ефективності діяльності суб'єкта управління; урегулювання багатоманітності системи управління; врахування універсальності процесу управління (наявність мети, основних функцій управління, конкретного терміну, спрямованість на певний об'єкт управління – діяльність, процес, ситуацію, проблему);

- розгляд управління як неперервного циклічного процесу, циклів управління як стандартного набору певних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття рішень), і функцій управління – як управлінських процесів; набуття конкретності управлінської діяльності в циклах управління (багатоманітність суб'єкта управління, об'єкта управління та управлінських впливів набуває на циклах управління конкретності, тобто виділяються певна управлінська проблема, орган управління, що її

вирішує, та конкретні органи управління, організації й окремі громадяни, яких стосуються дані управлінські рішення);

- врахування концепцій наявності основних стадій управлінської діяльності, серед яких: оцінка управлінської ситуації; визначення цілей; виявлення проблем, які потребують вирішення; планування дій щодо їх вирішення; підготовка і прийняття відповідних управлінських рішень; організація виконання прийнятих рішень; контроль за виконанням рішень, а також прикладного, інформаційного характеру управлінської діяльності;

- виділення основних форм управлінської діяльності, а саме, правової, організаційної, процесуальної; застосування моделі (схеми) раціонального прийняття рішень, що містить етапи: діагностування проблеми, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий вибір з урахуванням концепції обмеженої раціональності рішень, суть якої полягає в задоволенні не оптимальними, а досить хорошими рішеннями, що дають змогу розв'язати проблему;

- наявність ієрархічної багаторівневої впорядкованості структур соціальних систем, використання “дерева цілей” як базової моделі структурування цілей, а також урахування наявності ієрархій рішень, які властиві таким структурам управління;

- розгляд планування цілей розвитку (стратегічного планування) як одного з найважливіших завдань управлінської діяльності; визначення основних завдань, які пов'язані з прийняттям управлінських рішень, а саме: виділення функції прийняття управлінських рішень; координація співпраці в процесі прийняття рішень; створення умов для ефективної праці керівників;

- розгляд управлінських рішень у складі єдиного

управлінського процесу як усталений підхід до їх аналізу і синтезу та їх визначення як вибір альтернатив при здійсненні управлінської діяльності; використання концепцій алгоритмічних (програмованих) та евристичних (непрограмованих) стратегій прийняття рішень;

- класифікація управлінських проблем на структуровані, слабоструктуровані і неструктуровані, для дослідження яких відповідно застосовуються методи дослідження операцій, системного аналізу тощо;
- застосування системної філософії як парадигми з притаманним їй комплексним використанням напрацювань багатьох наук у межах концепцій теорії систем, зокрема розгляд управлінського процесу як системи, входами якої є параметри проблем, що вирішуються, виходами – управлінські рішення і відповідні управлінські впливи (дії), і зворотним зв'язком – інформація про відповідність цих рішень і впливів очікуваних результатів вирішення відповідних управлінських проблем;
- поширення ситуаційного підходу як одного із сучасних інструментів дослідження та органічне його поєднання із системним підходом як гарантія зв'язку між сучасним станом науки управління та її майбутнім.

Принцип стратегічного мислення як вихідне положення, за яким передбачається формування комплексного мислення управлінця з такими елементами: орієнтація на довгострокову перспективу успішної діяльності; чітке визначення мети організації та її пріоритетів; урахування сильних і слабких сторін; планування дій з урахуванням ризику; раціональний розподіл завдань та визначення відповідальності; ефективна організація робіт та контролю; вміння визначати основні показники досягнення цілей і проводити оцінювання за ними; ставлення до персоналу як до ключового ресурсу й основної цінності організації; розуміння важливості інформаційного фактора, запровадження

моніторингу розвитку ситуацій; здатність до змін. Цей принцип є однією з основних передумов упровадження стратегічних підходів в управлінні.

Принципи здійснення адміністративної реформи – це вихідні положення, запровадження яких шляхом адміністративного реформування має забезпечити ефективну систему управління. Серед таких принципів:

- мінімізація втручання суб'єкту управління з паралельним делегуванням функцій, повноважень і ресурсів підлеглим;
- консолідація стратегічних функцій і функцій вироблення управлінської політики;
- чіткий розподіл повноважень та відповідальності між усіма рівнями системи управління та між окремими її елементами; прозорість та застосування чітких процедур прийняття рішень, упровадження погоджених рішень на всіх рівнях управління;
- застосування відпрацьованої схеми підзвітності для топ менеджерів, яка включатиме особисту відповідальність на кожному відповідному рівні системи управління;
- виважений розподіл адміністративних функцій на всіх рівнях системи управління;
- підвищення ефективності витрат за рахунок застосування чітких схем оцінювання виконання бюджету та підзвітності стосовно витрат;
- упровадження критерію якості;
- надання прав будь-якій особі (юридичній чи фізичній) апелювати проти окремих рішень, чи вжитих заходів.

Принципи ідеальної бюрократичної організації управління – це вихідні положення раціональної організації, запропоновані відомим

німецьким ученим М. Вебером. Вони проголошують, що:

- діяльність організації має поділятися на елементарні операції;
- формалізуються завдання та обов'язки кожної ланки;
- залучаються фахівці-експерти на умовах повної відповідальності за ефективне виконання завдань;
- організація має будуватися за принципом ієрархії;
- діяльність організації має регулюватися системою правил та стандартів, які забезпечують одноманітність виконання кожного завдання виконавцями;
- функціонування організації відповідно до раціональних стандартів виключає можливість втручання особистих міркувань та емоцій;
- служба в бюрократичній організації засновується на відповідності кваліфікації займаній посаді;
- службовці захищені від немотивованого звільнення;
- існує система просування по службі за умов певної вислуги та успішної діяльності.

Більшість із зазначених принципів і сьогодні не втратили своєї актуальності та є базовими для систем управління соціальними системами.

Принципи організації виконавчої влади в державному управлінні – це положення, дотримання яких сприяє кращій організації виконавчої влади. Серед них ключове значення мають такі: пріоритетність законодавчої регламентації функцій, повноважень та порядку діяльності органів виконавчої влади; незалежність здійснення функцій та повноважень виконавчої влади від органів законодавчої і судової влади у межах, визначених Конституцією і законами країни; здійснення

внутрішнього та судового контролю за діяльністю органів виконавчої влади та їх посадових осіб, насамперед з позиції забезпечення поваги до особи та справедливості, а також постійного підвищення ефективності державного управління; відповідальність органів виконавчої влади, їх посадових осіб за свої рішення, дії чи бездіяльність перед громадянами, права яких були порушені; запровадження механізму контролю за функціонуванням виконавчої влади з боку суспільства через інститути парламентської та прямої демократії, передбачаючи, що вищі посади в ключових органах виконавчої влади є політичними посадами; ефективність, відкритість та добросесність у роботі уряду та інших органів виконавчої влади.

Принципи організації діяльності керівника – це низка вихідних положень, що сприяють кращій організації роботи керівника.

Принцип єдиноначальності передбачає отримання працівником наказів тільки від одного безпосереднього керівника. Чим краще взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і тим глибше почуття персональної відповідальності за результати роботи.

Відповідно до *принципу першого керівника* в процесі організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником організації, оскільки тільки він має право і можливість вирішувати або передоручати вирішення будь-якого питання.

За *принципом функціональної дефініції*, чим чіткіше визначені напрями і очікувані результати діяльності, повноваження, посадові та інформаційні зв'язки, тим більший внесок слід очікувати в реалізацію цілей організації.

За *скалярним принципом*, чим чіткіше лінія зв'язку керівника з кожним із підлеглих, тим ефективніше процеси прийняття рішень та

комунікації.

Доцільно також навести *принцип лідерства*, за яким той із керівників або організація мають більше шансів до успіху і лідерства, хто першим починає використовувати інновації.

Принцип делегування повноважень передбачає передачу обов'язків і повноважень працівнику, який бере на себе відповідальність за їх виконання. Ефективність управління досягається, якщо рішення приймаються в межах повноважень кожного працівника, а не переадресовуються на вищі організаційні рівні. Часто керівники, особливо верхніх рівнів управління, нехтують цим принципом, знижуючи при цьому управлінський потенціал організації.

Принципи прийняття управлінських рішень – це низка вихідних положень, що відображають раціональні та психологічні аспекти прийняття рішень у реальних умовах та включають такі положення.

Принцип індивідуальності, відповідно до якого люди значно відрізняються за інтенсивністю та особливостями виявлення волі в їхніх діях, а тому використовують різні засоби прийняття рішень.

Принцип добрих рішень, за яким приймати рішення, як правило, легко, важко приймати гарні рішення.

Принцип необхідних і достатніх умов, за яким тільки вміння і бажання недостатньо, необхідно ще створити умови (політичні, економічні, організаційні та ін.), щоб приймати рішення.

Принцип різноманітності форм альтернатив, за яким альтернатива може бути предметом, відношенням або дією.

Принцип різноманіття способів прийняття рішень, який стверджує, що процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, такий що ґрунтується на судженнях, або раціональний характер, відповідно й способи прийняття рішень перебувають у діапазоні від спонтанних до

високотехнологічних.

Принцип професіоналізму, за якого до успіху приводить точний розрахунок, підкріплений досвідом та інтуїцією.

Принцип стратегічного мислення, який передбачає, що в процесі вибору людина, яка приймає рішення, використовує систему правил, яка називається стратегією, програмою або планом вирішення завдання з урахуванням ризику.

Згідно з *принципом суб'єктивної ймовірності* різні суб'єкти по-різному оцінюють ймовірності досягнення мети внаслідок різного ступеня вміння виділяти суттєві факти, і саме ця суб'єктивна оцінка ймовірності визначає вибір стратегії прийняття рішень.

За *принципом компромісу* необхідно приймати рішення з урахуванням усіх факторів, у тому числі небажаних.

Принцип своєчасності наголошує на тому, що в деяких ситуаціях відмова від прийняття рішень є вдалим вибором, наприклад, якщо має надійти необхідна інформація й фактор часу не є критичним.

За *принципом адекватності* модель прийняття рішень має бути адекватною ситуації прийняття рішень, тобто відповідати структурі та властивостям об'єкта управління; особливостям та можливостям моделювання та експериментів з цими моделями; вимогам управлінського завдання; системі цінностей і переваг людини, яка приймає рішення, її професійному рівню.

Принцип ресурсного забезпечення управлінських рішень, який наголошує на тому, що будь-яке управлінське рішення має бути забезпечене ресурсами, тому керівник повинен мати чітке уявлення як про сутність завдання, так і про наявні ресурси.

Принцип компенсації обмеженої раціональності індивідів, який виходить з того, що однією з головних функцій організації є саме

компенсація обмеженої раціональності індивідів.

Принцип ступеня свободи рішення передбачає можливість варіантності певного рішення, пов'язаного системними зв'язками з іншими рішеннями, насамперед, рішеннями вищих рівнів управління.

Принципи раціональної організації процесів управління – це загальні положення, дотримання яких забезпечує раціональну організацію процесів у системах управління. До основних з таких принципів належать: пропорційність – забезпечення ресурсами відповідно до пропускнуої спроможності різних робочих місць; безперервність, що характеризує відношення робочого часу до загальної довгої тривалості процесу; паралельність, що характеризує ступінь сумісності операцій у часі; прямоточність, що характеризує оптимальність шляху проходження предмета праці, інформації; ритмічність, що характеризує рівномірність виконання процесів у часі; концентрація однорідних предметів праці; гнучкість. До групи цих принципів також слід віднести такі, що стосуються згладжування потреб у ресурсах (паралельності та зниження інтенсивності робіт).

Принципи раціональної структури управління – це вихідні положення, що сприяють формуванню ефективних організаційних структур систем управління. Серед них принципи: відповідності ланок управління його функціям; мінімізації кількості рівнів та ланок в ієрархії управління; зосередження на кожному рівні всіх необхідних функцій управління; концентрації функціональних ланок у функціональних вузлах; чіткого виділення участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління; виключення дублювання функцій; мінімізації потоків команд з кожної ланки управління.

У сучасній практиці управління широко використовується *принцип спеціалізації*, за яким організації та підрозділи відокремлюються за їх

особливостями. Це призводить до утворення цільових та функціональних органів, лінійних і допоміжних елементів.

При формуванні нових підрозділів доцільно дотримуватися *принципу їх адаптації*, тобто підпорядкування на певний період становлення одній з вищих інстанцій з метою захисту від тиску з боку інших підрозділів.

У роботі організації також важливим моментом є дотримання *принципу інституційної ідентичності*, суть якого полягає у відповідності формальної та неформальної структур організації як її загальним цілям, так і поточним завданням.

Для послаблення залежності організації від особистісних якостей її членів, як правило, реалізується *принцип формалізації процедур*. Водночас американський учений Ф. Селзнік застерігає від квапливої формалізації процедур на стадії утворення організацій, коли відбувається її становлення та є загроза ізоляції керівництва від інших працівників у той час, коли такі контакти найбільш потрібні.

Основні принципи менеджменту якості – це ключові принципи, які складають основу міжнародних стандартів у галузі управління якістю ISO 9000. Серед них: орієнтація на споживача, роль керівництва (керівник має створити умови, необхідні для успішної реалізації всіх принципів системного управління якістю), залучення працівників (кожний працівник має бути залучений до діяльності з управління якістю), процесний і системний підхід до управління (виробництво товарів, послуг і управління розглядаються як сукупність взаємопов'язаних процесів), постійне покращання (покращання має бути складовою частиною системи управління), прийняття рішень, заснованих на фактах (покликане виключити необґрунтовані рішення, які, як правило, називають вольовими), взаємовигідні відносини з

постачальниками.

Принцип оптимальності – один з універсальних принципів управління, сутність якого полягає в найкращому виборі в певній ситуації. За Ю. Марковим, бути оптимальним завжди означає мати найвищу оцінку цільових установок, правильно оцінювати перспективу з погляду витрат і результатів. Оптимальність (пошук екстремуму певної функції або вибір найкращого варіанта з можливих), що досягається за допомогою економіко-математичного та соціально-математичного моделювання, можна класифікувати як строгу оптимальність. Оптимальність, що тією чи іншою мірою притаманна організованим соціальним системам, може бути класифікована як спонтанна. Остання проявляється у властивості вибірковості, тобто вибору найкращого варіанта з багатьох можливих варіантів динаміки системи. Для соціальних систем оптимальність управління – це мінімізована, економна діяльність, спрямована на досягнення бажаного результату, нижче порогу якого міститься область неефективного, небажаного. Поняття оптимального управління ще має зміст найбільш бажаного управління, найкращого з можливих. Досягнення оптимальності залежить від цільових установок, ідеалів, норм, програм та цінностей суб'єкта діяльності. На практиці принцип оптимальності проявляється в розробленні та застосуванні нових методик, процедур та управлінських технологій з метою пошуку та становлення шляхів і способів оптимізації.

Принцип управління якістю рішень – один із базових принципів сучасного управління, безпосередньо спрямований на підвищення ефективності рішень шляхом встановлення стандартів, відкритого спілкування (прозорість рішень), здійснення і одночасного запобігання надмірному контролю, запровадження наукових підходів, методів мотивації та моделювання.

Особливе місце в державному управлінні, а, відтак, й в адміністративному менеджменті займає виділення пріоритетів.

Пріоритети у державному управлінні – це, насамперед, першість у часі у процесі якоїсь діяльності чи будь-яких дій при здійсненні управління, а також переважне значення якого-небудь нормативно-правового акту в системі такого управління. Визначення пріоритетів управління відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки дає змогу спрямувати обмежені ресурси на вирішення найбільш актуальних і невідкладних завдань розвитку. Саме тому визначення пріоритетів, передусім, здійснюється при виборі цілей. У практиці державного управління визначення пріоритетів стало нормою у посланнях Президента до парламенту, програмах дій уряду, стратегічному плануванні та програмно-цільовому управлінні на всіх рівнях державного управління, їх концептуальному обґрунтуванні, розробленні й реалізації державної політики, розробленні й реалізації державних, регіональних, галузевих, місцевих програм, зокрема програм соціально-економічного розвитку держави, регіонів і територій, економічних, соціальних, екологічних проектів, державного та місцевих бюджетів. Воно займає особливе місце при вирішенні проблем національної безпеки держави.

Визначення пріоритетів державного управління є складним та неоднозначним завданням. Як правило, цьому передують структурування цілей управління у певній сфері або галузі суспільного життя. Потім відбувається порівняння цілей на однакових рівнях структурування за критеріями вагомості, які найчастіше відображаються у балах. Ця процедура здебільшого здійснюється із залученням експертів (частіше кількох). Що стосується пріоритетності нормативно-правових актів, то необхідно враховувати їх ієрархію (конституція, закони, міжнародні

угоди, укази президента, постанови парламенту, постанови уряду, накази міністерств, рішення місцевих державних адміністрацій тощо), а також час прийняття.




ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте сучасні базові теоретичні концепції управління.
2. Розкрийте поняття «управлінська ідеологія».
3. В чому сутність стратегічного мислення?
4. Як Ви розумієте поняття «вимушена раціональність»?
5. Охарактеризуйте основні підходи адміністративного менеджменту.
6. В чому сутність підходу нового державного менеджменту.
7. Охарактеризуйте основні принципи адміністративного менеджменту, зокрема принципи прийняття управлінських рішень
8. Назвіть пріоритети адміністративного менеджменту.
9. Охарактеризуйте основні принципи організації управлінської діяльності.
10. Назвіть та розкрийте сутність принципів оптимальності та управління якістю.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Визначення адміністративних методів. Класифікація методів управлінської діяльності. Організаційний та розпорядчий вплив в адміністративному управлінні. регламентаційні та нормативні методи. Економічні методи, їх сфера впливу, застосування. Соціально-психологічні методи в адміністративному менеджменті. Психологічний і соціальний вплив в управлінській діяльності. Методи формування соціально-психологічного клімату. Взаємозв'язок функцій та методів адміністративного менеджменту.

 **Література** 4; 5; 9; 10; 11; 12; 14; 15; 16; 17; 18; 23; 26; 32 43; 49.

Основні поняття адміністративні методи; класифікація методів управління; організаційний, розпорядчий, психологічний впливи в управлінській діяльності; регламентаційні, нормативні, економічні, соціально-психологічні методи в державних органах управління; методів примусу та переконання; взаємозв'язок функцій та методів адміністративного менеджменту.

В енциклопедії державного управління методи адміністративного менеджменту визначені як сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління. Для них найбільш характерним є застосування таких двох груп методів – *організаційно-розпорядчих та*

адміністративно-розпорядчих.

Організаційно-розпорядчі методи управління передбачають: підбір, розстановку та роботу з кадрами; організаційне регламентування (нормування); організаційне планування; делегування повноважень та розподіл відповідальності; організаційний інструктаж; організаційне розпорядництво; організаційний контроль; організаційний аналіз; організаційне проектування; узагальнення організаційного досвіду.

Адміністративно-розпорядчі методи управління є системою засобів та прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, узгоджене та ефективне функціонування керуючої та керованої систем, апарату управління та всіх елементів організації. Призначення адміністративно-розпорядчих методів управління – забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість та ефективність роботи управлінського апарату; підтримувати необхідний розпорядок у роботі підприємства, втілювати у життя постанови, накази та рішення керівництва; проводити роботу з кадрами; реалізовувати прийняті рішення.

За іншим визначенням *адміністративні методи* – це способи прямої дії (впливу) на об'єкт управління, які базуються на повноваженні суб'єкта управління (органу державної влади, керівника) віддавати накази, розпорядження, розробляти інструкції, інші нормативні документи та на обов'язку підлеглого (конкретного об'єкта управління) їх виконувати. За характером впливу адміністративні методи поділяються на регламентуючі, розпорядницькі, організаційно-стабілізуючі та дисциплінарні.

Заслуговує на увагу також визначення *адміністративних методів управління* (організаційно-розпорядчі методи управління), надане Ю. Шаровим та І. Чикаренко, а саме: це засоби досягнення управлінських

цілей, які використовують відносини влади й підпорядкування, діють через інтерес самозбереження людини.

За допомогою адміністративних методів управління формуються основні стійкі системні зв'язки, відносини, положення, які зумовлюють права та відповідальність управлінців та членів трудового колективу. Такі методи базуються на владі та дисципліні й відомі як методи “кнути”, на відміну від економічних методів (“методи пряника”) і соціально-психологічних методів (“методи переконання”).

Для визначення місця і ролі адміністративних методів розглянемо методи державного управління. *Методи державного управління* – це способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб. Методи державного управління безпосередньо пов'язані з практичною реалізацією державної влади, її керуючим впливом на об'єкти державного управління відповідно до інтересів і волі держави, із забезпеченням реалізації цілей і функцій державного управління, оскільки в них містяться механізми встановлення взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом державного управління, реалізації компетенції суб'єктів державного управління відповідно до їх владно-управлінських повноважень.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються завдання органу, які спрямовані на досягнення її цілей. За змістом і характером переважного впливу на керовані об'єкти методи управління поділяються на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні.

МЕТОД АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ – спосіб впливу вищих органів на об'єкт управління за допомогою адміністративних важелів (указів, наказів тощо), обов'язкових для виконання.

МЕТОД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ – спосіб практичної реалізації функцій державного управління шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення поставлених управлінських цілей.

В адміністративному менеджменті важливе значення надається методам, що стимулюють, активізують та спрямовують на досягнення поставлених цілей. Серед таких методів можна виділити *морально-етичні, соціально-політичні, економічні та адміністративні*.

Морально-етичні методи засновані на зверненні до гідності, честі і совісті людини. Їх завдання полягає у формуванні доброї психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань. Наприклад, нагороди, відзнаки, заохочення.

Соціально-політичні методи впливають на відповідні інтереси людей та їх угруповань, їх статус у суспільстві, можливості самореалізації. Наприклад, створення умов для службової кар'єри.

Економічні методи зумовлені роллю економічних інтересів у житті суспільства та відповідно в управлінських процесах. Вони використовують різноманітні економічні інструменти впливу, наприклад фінансові, фіскальні, дозвільні тощо.

Класифікація управлінських методів

| КРИТЕРІЇ | ВИДИ |
|--|---|
| <i>За функціональним змістом</i> | адміністративні; економічні; правові; соціально-психологічні; |
| <i>За спрямованістю впливу</i> | на загальнодержавний рівень; на різноманітні структури (галузі, регіони, установи, організації та ін.); на окремих працівників; |
| <i>За характером управлінського впливу</i> | прямої дії; непрямої дії. |

Адміністративні методи визначають поведінку і діяльність людей. Їх відносять до жорстких засобів впливу, зокрема: розпорядження, накази, вказівки, інструкції, контроль за виконанням.

У практиці державного управління методи державного управління незалежно від застосування в конкретній сфері суспільного життя можна віднести до прямого адміністративного і непрямого регулюючого впливу з боку органів державної влади на відповідні об'єкти управління.

До першої групи відносять методи правового регулювання, переконання, примушення, державного контролю тощо. Серед методів першої групи:

- метод правового регулювання, за допомогою якого держава через свої органи справляє вплив на суспільні відносини, дозволяючи їх учасникам здійснювати дії правового характеру, надаючи їм відповідні права і накладаючи на них певні обов'язки, а також дає можливості вибору варіантів поведінки в межах, встановлених правовими нормами;



- метод переконання, найбільш поширений у державному управлінні, оскільки він вимагає авторитету влади, створення певних умов, соціального клімату, наявності вагомих аргументів, внаслідок чого посилюється мотивація посадової поведінки;

- метод примушення використовується, коли виникає загроза державній цілісності, здійснюються злочинні діяння тощо;

- методом державного контролю забезпечується дотримання законів і інших правових актів, що приймаються державними органами.

До другої групи відносять методи виховання, демократизації управління, розміщення державних замовлень, оподаткування, визначення митної вартості товару тощо.

Характерні ознаки адміністративних методів державного управління:

- прямий вплив державного органу або посадової особи на керований об'єкт шляхом установлення його повноважень (прав, обов'язків, норм поведінки) і видання конкретних вказівок;

- односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення та умов поетапного виконання завдань;

- юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну.

Вирізняють три головні групи адміністративних методів управління: *розпорядчі, регламентаційні, дисциплінарні.*

Практичне застосування методів державного управління:

- встановлення правил поведінки у сфері державного управління, тобто встановлення обов'язкових для учасників управлінських відносин нормативів, наприклад: вважати боротьбу зі злочинами проти особи, злочинністю в економічній сфері головними напрямками діяльності;

- видання індивідуальних приписів на адресу конкретних учасників управлінських відносин, наприклад: Міноборони провести військові навчання;

- вирішення в односторонньому порядку питань, які виникають з ініціативи керованих об'єктів, наприклад: доручення Кабінету Міністрів України Державній податковій службі подати список неплатників податків;

- нагляд і контроль за поведінкою учасників управлінських

відносин, наприклад: здійснювати моніторинг підготовки до проведення заходів державного значення;

- застосування стимулюючих засобів впливу на керовані об'єкти, наприклад: забезпечити виділення коштів для заохочення працівників правоохоронних органів, які відзначились у виявленні та/або знешкодженні злочинних угруповань та затриманні злочинців;

- застосування при потребі офіційних заходів примусового характеру з метою забезпечення належного порядку у сфері державного управління, наприклад: визвати з відпустки державних службовців при потребі;

- затвердження конкретних адресних завдань, наприклад: покласти на Міністерство аграрної політики та продовольства розроблення програми розвитку аграрного комплексу України;

- призначення на посаду або звільнення з посади, наприклад: звільнення з посади голову облдержадміністрації;

- видача дозволів різного роду, наприклад: Міністерство Юстиції видає ліцензію суб'єктам підприємницької діяльності на судово-експертну діяльність;

- установа стандартів, наприклад: встановлення стандартів в підготовці кадрів;

- оформлення державних замовлень, наприклад: Міністерству оборони оформити замовлення комплектуючих до військово-морських суден.

Застосування адміністративних методів управління гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами та розпорядженнями. Іноді ці методи називають адміністративно-правовими. Вони включають організаційні і розпорядчі

дії у процесі управління організацією.

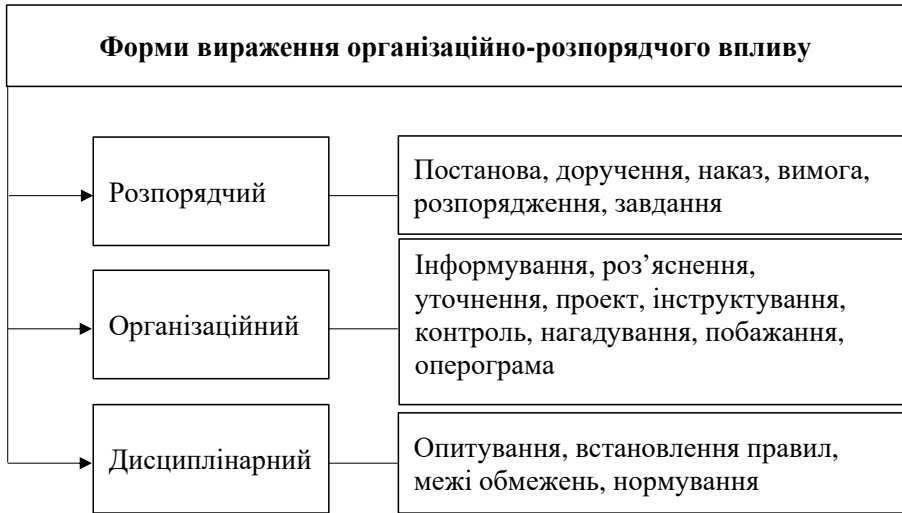
Організаційні дії виявляються у чіткому розподілі функцій управління, в установленні прав і обов'язків працівників органу, регламентуванні основних процедур.

Для цього використовується організаційне регламентування та нормування. Перше – встановлює правила, зміст і порядок управління згідно із правовими нормами та інструктивними матеріалами. Друге – передбачає розробку нормативів і норм: чисельності управлінського персоналу, витрат праці у сфері управління, тривалості управлінських операцій та процедур та ін.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління:

- сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління;
- сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації;
- способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

Регламентаційні та нормативні (правові) методи мають юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада.



3 групою *дисциплінарних методів* асоціюються *методи переконання та примусу, координації та субординації*.



Економічні методи в державному управлінні – це сукупність засобів, способів і прийомів впливу держави, її органів та інститутів на суспільно-економічні відносини з метою розвитку матеріальної бази суспільства, приросту національного валового продукту, здійснення економічних та соціально-економічних програм та проектів. Сутність полягає в тому, щоб активізувати виробничу діяльність кожного підприємства і водночас сприяти нарощуванню економічного потенціалу держави, використовуючи економічні важелі і стимули .

Індикативне планування – це одна з форм державного регулювання ринкової економіки. Виокремлюють два типи індикативного планування:

- *кон'юнктурний* – його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін та ін.;
- *структурний* – засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей.

Державне регулювання – це система типових заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, які здійснюються відповідними державними органами та громадськими організаціями.

Грошово-кредитна та фінансова політика – узгоджений план, за допомогою якого уряд регулює фінансово-економічні відносини в державі, стимулює виробництво, впроваджує розподільчу та перерозподільну функції.

Захист і заохочення конкуренції – метод, при якому держава повинна постійно підтримувати дію механізму конкуренції, заохочуючи створення малих і середніх підприємств, контролюючи угоди великих, визначаючи їх відповідність антимонопольному законодавству, забезпечуючи вільний доступ на внутрішній ринок іноземного капіталу, інвестицій тощо.

Ціноутворення – метод, що застосовується державою для соціального захисту окремих категорій населення, запобігання інфляції. Використовуються фіксовані та регульовані ціни.

Податкова система – це сукупність окремих видів податків, відповідних суб'єктів і суб'єктів оподаткування у їх взаємодії, принципів оподаткування, підпорядкованих законам розвитку і функціонування економічної систем.

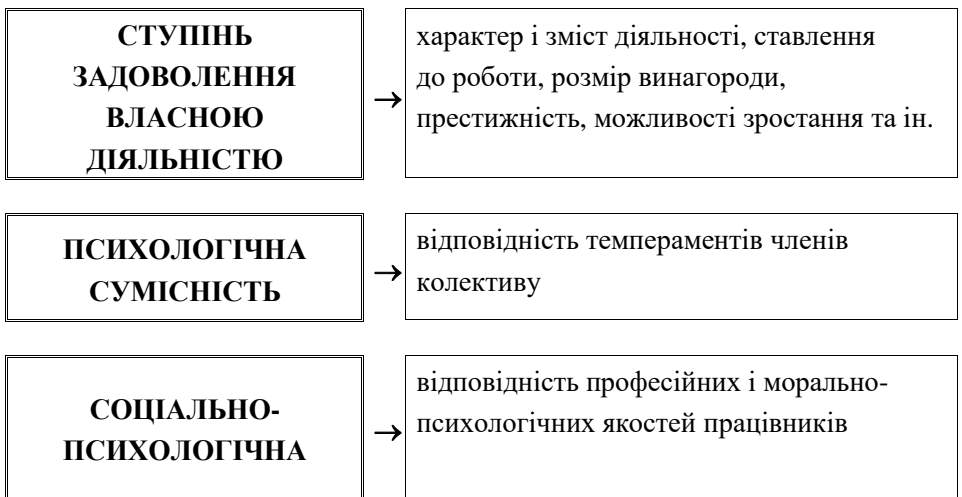
Економічне стимулювання – метод використання державних дотацій та субсидій, пільг в оподаткуванні, встановлення квот на виробництво певних видів продукції, стимулювання матеріально-технічними ресурсами. Види субсидій: товарні, кредитні, цінові.

Соціально-психологічні методи управління в державному правлінні – це способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень психології та соціальної психології. Вони реалізуються через різні психологічні форми впливу: переконання, регулювання міжособистих та міжгрупових стосунків, особистий приклад, гуманізація праці. Колектив організації і її підрозділів – це складний соціальний організм, що відзначається певними закономірностями розвитку і принципами побудови, морально-психологічним кліматом. З метою управління соціальними процесами в колективі, слід проводити соціальні дослідження, які в організаціях, як правило, повинні проводитись спеціалістами-соціологами. За результатами цих досліджень розробляються і вживаються методи соціального регулювання, нормування та матеріального стимулювання для оптимального розв'язання завдань соціального розвитку колективу.

Соціально-психологічні методи управління базуються на

використанні об'єктивних наукових положень соціального розвитку і психології, зокрема на системі засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, підвищенні ефективності діяльності організації та її окремих працівників, що спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб персоналу – розвитку особистості, соціального захисту та ін.

Складові соціально-психологічного клімату колективу



Методи психологічного впливу спрямовані на:

- формування сприятливого психологічного клімату у колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження;
- ефективне використання психологічних методів мотивації: переконання, спонукання, залучення;
- проведення психологічного тестування службовців та організація індивідуальної роботи з врахуванням типу особистості,

темпераменту;

- організацію психологічної служби в установі і психологічних консультації для службовців;
- проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.

Методи формування соціально-психологічного клімату в колективі:

- пошук найбільш сприятливої організаційно-технічної та соціально-економічної точок зору на їх організаційну структуру;
- організація внутрішньокolleктивних, економічних, соціально-психологічних і юридичних стосунків таким чином, щоб забезпечувалось зближення індивідуальних, групових, колективних і суспільних інтересів;
- врахування впливу усіх факторів макросередовища та мікросередовища на державну установу;
- застосування різних стилів керівництва колективом.

Характеристики соціально-психологічних методів державного управління

| ВИД | ЗМІСТ | ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ |
|--------------------------------|--|---|
| <i>Соціальне прогнозування</i> | Встановлення й аналіз таких показників, як вікові та статеві зміни в колективі; параметри загально-освітнього і кваліфікаційного рівня працівників; рівень матеріального забезпечення, динаміка співвідношення фізичної й розумової праці та ін. | Використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального |

| ВИД | ЗМІСТ | ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ |
|------------------------------|--|---|
| | | впливу у конкретному колективі. |
| <i>Соціальне нормування</i> | Встановлення соціальних норм, які регулюють поведінку окремих осіб і їхніх груп у колективі: юридичні норми права, суспільні норми, норми моралі. | Для регулювання різних сторін господарського та соціального життя колективу, узгодження інтересів груп. |
| <i>Соціальне регулювання</i> | Заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі, удосконалення соціальних відносин між працівниками та стимулювання колективної особистої ініціативи персоналу до праці. Регулюються документами: правилами внутрішнього розпорядку, колективним договором, положенням про оплату праці та ін. | Для ознайомлення працівників з історією, цінностями та заслугами організації, правилами етикету. Використання моральних стимулів. |
| <i>Соціальне планування</i> | Реалізується для удосконалення умов праці, зміцнення здоров'я працівників, підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов службовців, підвищення трудової активності, розвитку самоуправління. | Складання плану соціального розвитку організації. |

В сучасному адміністративному менеджменті суттєве місце

займають методи планування. Як основний метод планування розвитку на сьогодні можна зазначити стратегічне планування. Процес стратегічного планування, як правило, складається з трьох етапів:

1) концептуально-орієнтованого, на якому здійснюється стратегічний вибір, застосовуються аналітико-синтетичні процедури, складні методи системного аналізу та розробки сценаріїв, креативні евристичні підходи, де важливе місце відводиться SWOT-аналізу;

2) проблемно-орієнтованого, на якому ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому етапі, оскільки рішення приймаються в межах уже виробленої опорної стратегії, а основна увага зосереджена на коректному формулюванні проблем та визначенні проблемно-орієнтованих цілей;

3) проектно-орієнтованого підходу, який характеризується найменшим ступенем невизначеності, коли планування заходів з реалізації стратегічних пріоритетів доцільно здійснювати на засадах проектного підходу.

Регламент – документ, який встановлює порядок організації та регулює організаційно-процедурні питання діяльності певного органу управління. Здебільшого, регламент в управлінні містить сукупність норм, настанов і правил, які регулюють організацію роботи, порядок проведення сесій, засідань, конференцій, нарад, зборів, процедуру виборів членів керівних органів, порядок внесення й обговорення питань порядку денного, а також вироблення й прийняття рішень з них, утворення допоміжних органів, надання прав, обов'язків і повноважень їхнім членам.

Система управління якістю – це сукупність технічних і організаційних засобів управління якістю, яка включає:

- завдання керівництва (політика у сфері якості, організація);

- систему документації і планування та документацію вимог їх виконання;
- якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни);
- якість під час закупівлі (документація, контроль);
- позначення виробів і можливість їх контролю;
- якість під час виробництва (планування, інструкції, кваліфікація, контроль);
- перевірку якості (вхідні перевірки, між операційний контроль, остаточний контроль, документація випробувань);
- контроль за випробувальними засобами; коригуючі заходи;
- якість при зберіганні, переміщенні, пакуванні, відправленні;
- документування якості; внутрішній організаційний контроль за системою підтримки якості;
- навчання; застосування статистичних методів;
- аналіз якості і комплексу заходів, що вживаються;
- показники якості, що контролюються і встановлюються залежно від специфіки продукції.




ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття “методи адміністративного управління”.
2. Охарактеризуйте класифікацію та сферу практичного застосування методів адміністративного управління.
3. Назвіть характерні риси методів державного управління.

4. Розкрийте сутність, ознаки та форми вираження організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів управління.
5. Охарактеризуйте регламентаційні та нормативні методи.
6. Дайте характеристику системі економічних методів державного управління, опишіть їх сфери впливу та застосування.
7. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи державного управління за видами, змістом і практичним застосуванням.
8. Визначте роль психологічного впливу в регулюванні управлінських відносин.
9. Розкрийте специфічну роль методів примусу та переконання у практичному вирішенні питань управління.
10. Наведіть приклади методів використання соціально-психологічних методів управління в діяльності керівника установи.

РОЗДІЛ 4. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Основні підходи в сучасній управлінській діяльності. Процес прийняття управлінських рішень. Системний та ситуаційний підходи в управлінні. Теорії, концепції та ідеї щодо прийняття управлінських рішень. Модель раціонального прийняття управлінських рішень. Ефективне управління, підвищення ефективності управління в прийнятті управлінських рішень. Керівник та його роль в процесі прийняття управлінських рішень.

 **Література** 4; 5; 6; 7; 8; 14; 15; 16; 17; 18; 22; 34; 36; 40; 48; 49; 50; 58.

**Основні
поняття** процес прийняття управлінських рішень; системний підхід в управлінні, ситуаційний підхід в управлінні; модель раціонального прийняття управлінських рішень; ефективне управління; підвищення ефективності управління в прийнятті управлінських рішень; керівник у процесі прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень (всі етапи від початку й до кінця) розглядається як невід’ємна частина процесу управління. В широкому розумінні цей термін охоплює не тільки вищезазначений процес, а й різні аспекти його застосування, а саме: формалізаційний (визначення,

класифікація, виділення основних форм), проблемний (вибір проблем та завдань для вирішення), системно-ситуаційний (формування систем рішень відповідно до проблемних ситуацій, визначення принципів їх побудови, встановлення, аналіз та врахування взаємозв'язків), змістовний (вибір предметної та функціональної спрямованості, певної форми, структури), функціональний (вибір альтернатив, визначення відповідних критеріїв, оцінювання альтернатив), процедурний (вибір схеми і регламенту розгляду та прийняття альтернатив).

Розглянемо низку положень науки управління, необхідність врахування яких в сучасній управлінській діяльності, зокрема при формуванні управлінських рішень, фактично є необхідним і доцільним. Саме вони й складають основу управлінського мислення. Серед таких базових положень: органічне поєднання та застосування системного та ситуаційного підходів; розгляд соціальних систем як сукупності суб'єкта та об'єкта управління, а управління в них як неперервного процесу, управлінські цикли якого складаються із стандартного набору певних функцій управління; надання управлінню соціальними системами, в першу чергу державному управлінню, характеру стратегічного, що враховує актуальні проблеми світового розвитку та реалізується певними політиками; розвиток управлінських технологій шляхом типізації найбільш характерних процедур і операцій; необхідність дотримання та удосконалення управлінської культури.

Системний підхід в соціальному управлінні виходить з розгляду організацій як комплексних відкритих соціальних систем, які складаються з сукупності взаємозалежних підсистем, серед яких найважливішими є люди, структура, завдання та технології, що зорієнтовані на досягнення певних цілей. Він базується на загальній теорії систем, теорії багаторівневих (ієрархічних) систем та концепції

структурно-функціонального аналізу. Як зазначив Т. Парсонс, рівновага соціальних систем забезпечується реалізацією чотирьох функціональних імперативів, а саме: функції досягнення цілей; адаптації системи до зовнішнього середовища; інтеграції всіх її компонентів; регулювання прихованих в ній напруги.

Взагалі сьогодні відбувається успішне становлення та поширення системної філософії, поєднання застосування положень багатьох наук в межах філософської концепції теорії систем. Основним результатом цього є переорієнтація думок і світогляду управлінців та науковців на системний підхід, що дозволяє класифікувати системне мислення як нову парадигму. Центральними ідеями останньої є упорядкована цілісність, самостабілізація, самоорганізація та ієрархізація.

На думку Ф. Капра, системне мислення потребує більш уважного розгляду процесів. Вивчення будь-якої системи передбачає створення її моделі, яка дає змогу аналізувати поведінку в певному діапазоні умов. Системний підхід орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують її, виявлення різноманітних типів зв'язків в ньому та зведення їх в єдину теоретичну картину.

Ситуаційний підхід виходить з можливості застосування різних методів управління залежно від їх ефективності в конкретній ситуації. Методологія ситуаційного підходу базується, передусім, на правильній інтерпретації ситуації (виділенні параметрів) та професійному володінні засобами управління, що дає змогу застосовувати певні методи та прийоми у прив'язці до конкретних ситуацій, передбачати їх імовірні наслідки, адекватно і ефективно реагувати на зміни ситуацій та отримані результати управління. На думку Г. Кунца та С.О'Доннела, ситуаційний підхід допомагає зрозуміти, як найбільш ефективно досягти цілей за умов, що склалися. Ситуаційний підхід безпосередньо пов'язаний з

ситуаційним управлінням, яке реалізується шляхом застосування наборів стандартних рішень та рекомендацій в певних ситуаціях. Дуже важливою обставиною є розгляд ситуаційного підходу як безпосередньої пов'язуючої ланки між сучасним станом науки управління та її майбутнім, яка значною мірою створює умови її розвитку. З цього погляду він є однією з основоположних ідей сучасного управлінського мислення.

Ситуаційний підхід зумовлює врахування при здійсненні управління особливостей та умов кожної країни. Наприклад, в сучасній Україні - це, з одного боку, високий освітній рівень більшості населення, високий науковий і економічний потенціал, традиційне рівняння на найбільш розвинуті країни Заходу, в першу чергу європейські країни, з іншого - країна в умовах обмеження стратегічних ресурсів, спостерігаються порівняно низький рівень життя, непривабливість управлінської праці для перспективної молоді, тенденція скорочення реальних, забезпечених достатньою заробітною платою робочих місць з інтелектуальним характером праці, достатньо високий рівень інфляції.

Соціальне і, зокрема, державне управління прийнято розглядати як систему у сукупності двох підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. Управлінські функції здійснюються будь-яким суб'єктом при управлінні будь-яким об'єктом, причому останні виконують головну функцію відтворення суспільного життя і з цієї причини є визначальними по відношенню до державних органів.

Загального визнання набув розгляд управління як неперервного циклічного процесу, управлінські цикли якого складаються із стандартного набору певних функцій управління, кожна з яких теж являє собою процес. З появою ґрунтовної роботи М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі найбільшого визнання на сьогодні набуло виділення в процесі

управління чотирьох узагальнених функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю, а також двох пов'язуючих їх процесів (функцій), а саме: комунікації та прийняття рішень. Прикладами функцій управління, що раніше (а інколи й зараз) розглядалися як окремі в роботах Л. Урвіка, Л. Г'юліка, Г. Мінсберга, Гарсона та Овермана, є: дослідження, добір персоналу, керівництво, регулювання, координація, оцінка, представництво, ліцензування, збір інформації, ведення переговорів, звітування, складання бюджету та інші, а аналогічним прикладом пов'язуючого процесу - рівновага як механізм стабілізації організації.

Одним з найважливіших завдань управлінської діяльності є планування цілей розвитку, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій руху керованої системи (у просторі фазових станів розвитку діяльності), зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень. Таке планування отримало назву стратегічного. Водночас завжди слід пам'ятати, що стратегічне планування не вирішує проблеми розриву між стратегією та можливостями. Ця обставина, наприклад, не дозволяє країні за умов втрати нею значного економічного потенціалу в стислий строк вийти на рівень розвитку передових країн. Серед відомих альтернатив стратегій організацій такі: обмежене зростання, зростання, скорочення, злиття. Для будь-якої організації її призначення, загальні цілі та обрана стратегія не повинні перешкоджати впровадженню нових ідей та вирішенню складних проблем.

Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом її реалізації. Стратегія визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення визначених цілей, а політика визначає загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Стратегічний

план - це фактично управлінське рішення щодо реалізації стратегії та політики відповідних суб'єктів управління. Оперативне та тактичне (поточне) планування зосереджується на реалізації стратегічних планів та розподілі ресурсів, зокрема бюджету.

За визначенням відомих американських вчених Т. Сааті та К. Кернса, політики - це санкціоновані засоби досягнення цілей, які надаються шляхом загальноприйнятих процедур прийняття рішень. Канадському вченому Л. Палу належить визначення державної політики як напряму дій або утримання від них, обраних державними органами для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем. Коли проблема чітко окреслена, визначені основні завдання щодо її вирішення, а також необхідні для цього ресурси і засоби, тобто коли існує конкретний план дій, він стає політикою. Найголовнішим результатом оцінювання політики є її успіх у досягненні визначених цілей.

Суттєвим елементом управлінської діяльності є управлінські технології, розвиток яких йде шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних процедур і операцій. Управлінські технології можна умовно поділити на два основних види: технології цільового управління та технології процесного управління, кожний з яких поєднує декілька підвидів управлінських технологій. Принциповим у цій системі класифікації є те, що вибір певної технології цільового управління фактично визначає вибір певного набору технологій процесного управління. У практичному управлінні, в основному, використовуються технології управління за результатами, шляхом постійних вказівок та перевірок й на базі штучного інтелекту (системи підтримки рішень). Управлінські технології також іноді класифікують за основними функціями управлінського процесу, а саме: технології планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, прийняття

рішень.

Також важливою складовою сучасного управління є управлінська культура, основними елементами якої є метод і стиль управлінської діяльності. Управлінська культура проявляється через комплекс уявлень про систему цінностей і цілі організації, в ставленні до справи, в правилах й нормах ділової поведінки, і, як наслідок, у характері та змісті управлінських рішень і відповідних управлінських впливів. Одним з проявів сучасного стилю управління на державному рівні є реалізація функції зв'язків з громадськістю, тобто інформування останньої про свою діяльність та з'ясування оцінки нею цієї діяльності.

Основні тенденції державного управління і формування відповідних управлінських рішень нерозривно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку. Серед останніх: проблеми глобалізації; зростання швидкості змін у суспільстві; значне зменшення ресурсів та пов'язані з цим проблеми зміни розподілу виробничих сил, загострення демографічних проблем, переходу на нові ресурсозберігаючі процеси та технології; утвердження екологічного мислення; перехід до постіндустріального інформаційного суспільства й стрімкий розвиток інформаційної інфраструктури, зокрема електронних комунікацій та інформаційних технологій; перехід від ієрархічних до адаптаційних організаційних структур; зміна акцентів в освіті з загальної на спеціалізовану; відповідна переорієнтація науки тощо.

Управлінські рішення та відповідні управлінські дії є основним результатом управлінської діяльності. Розробити добре управлінське рішення, що й само по собі не просто, ще недостатньо, необхідно також довести його зміст до адекватних управлінських дій та забезпечити їх виконання. Цей аспект безпосередньо пов'язаний з питанням, коли і як управляти. Несвоєчасні та невдалі управлінські рішення можуть стати

джерелом опору позитивним змінам. Тому управління має постійно адаптуватися до вимог суспільства. Особливо важливо це для державно-управлінських рішень. Маємо кілька основних завдань, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень, зокрема, виділення функції прийняття управлінських рішень; координація співпраці в процесі прийняття рішень; створення умов для ефективної праці керівників.

В процесі розвитку науки управління відбулося виділення теорії прийняття рішень у самостійну наукову дисципліну, основним предметом якої є дослідження процесу вибору, а центральним актом - вибір людиною одного з варіантів рішень. Ця теорія спрямована на створення логічної та всеохоплюючої концептуальної схеми, що спирається на різні науки та чинники дійсності. На початку свого становлення теорія прийняття рішень ототожнювалася з дослідженням операцій або за іншою термінологією - з математичною теорією оптимальних рішень. На цьому етапі теорія прийняття рішень фактично була зорієнтована на вирішення добре структурованих проблем та застосування кількісних методів досліджень.

З огляду на особливості соціальних систем, яким не притаманні добре структуровані проблеми, в сучасній теорії прийняття рішень утворився та набув широкого розвитку другий напрям. Він базується на врахуванні організаційних, інтелектуальних та психологічних здібностей і досвіду людей та потребує вирішення, в основному, слабо структурованих і неструктурованих проблем за допомогою якісних, а де це можливо й кількісних методів.

Зараз прийнято виділяти дві основні частини теорії прийняття рішень. Одна з них зорієнтована на нормативний бік прийняття рішень (нормативна або раціональна теорія), а в другій частині виявляється і описується те, як люди в дійсності сприймають і формують різні рішення

(поведінська або психологічна теорія). Обидві частини функціонально взаємодіють між собою.

Психологічна теорія прийняття рішень являє собою систему мотивованих тверджень щодо змісту діяльності людей в процесі прийняття рішень і безпосередньо пов'язана з теоріями людських відносин. Вона заснована на системах морально-психологічного стимулювання працівників з метою досягнення цілей організації. Серед базових мотивованих тверджень психологічної теорії рішень такі: структура проблеми в значній мірі визначає поведінку людини, що її вирішує; важливу роль відіграють особистісні риси, зокрема пізнавальні здібності людини (короткострокова та довгострокова пам'ять, швидкість переробки інформації); завжди дії людини, що приймає рішення, спрямовані на досягнення певної мети та інші.

У сучасній теорії прийняття рішень також приділяється значна увага економічному, організаційному, правовому та інформаційному чиннику вирішення проблем, що знайшло своє відображення в розвитку ряду методів, наприклад, економетричного моделювання, функціонально-вартісного аналізу та багатьох інших. Відповідно до вищезазначених аспектів в процесі розвитку теорії прийняття рішень відбувалося подальше виділення окремих напрямів досліджень та систем наукових знань, що стосуються організаційних, інформаційних, економічних та інших рішень.

Організаційні рішення безпосередньо пов'язані з організаційним проектуванням і полягають у визначенні структури, розподілі функцій між підрозділами та посадовими особами, встановленні підпорядкованості та схеми взаємовідносин, закріпленні останніх у системі правил і процедур. В основу класифікації організаційних структур управління покладено їх розподіл на ієрархічні та адаптивні структури.

На сучасному етапі еволюції організаційних структур управління характерне поєднання цих структур з управлінським стилем з метою забезпечення високого рівня компетентності (такі структури отримали назву едхократичних).

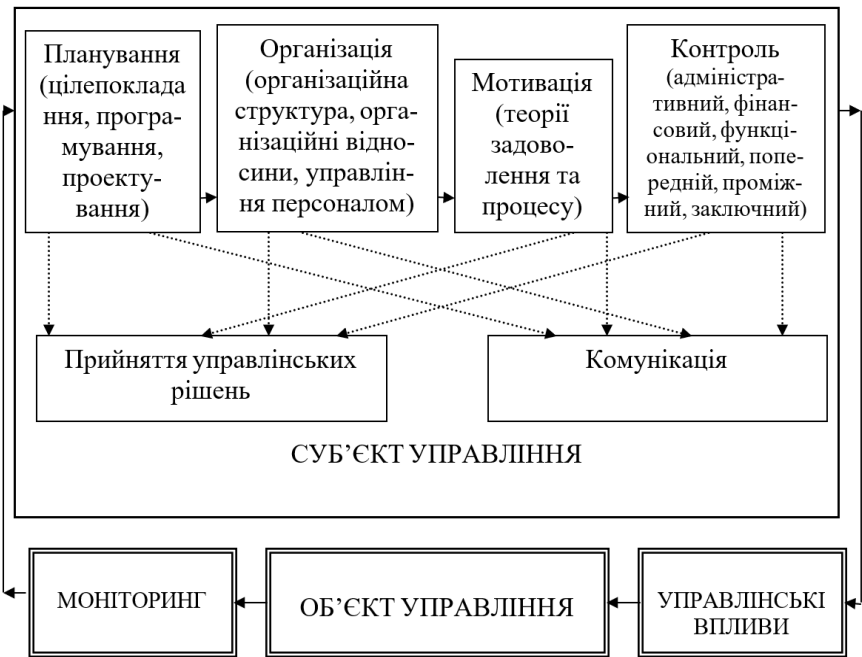
Часто дослідники роблять спробу дати оцінку ефективності управлінських рішень. Як показують ці дослідження, на ефективність прийняття рішень впливають численні чинники. Вважається, що рішення є ефективним, якщо найкращий результат досягнуто в заданий термін або з найменшими витратами. На думку чеського вченого Й. Кхола, ефективність управлінських рішень і дій залежить, переважно, від характеру проблем, що вирішуються; від управлінських ситуацій; від умов, особливо організаційного характеру, в яких приймаються рішення та відбуваються управлінські дії, й, у меншій мірі, від характеристик особистості та стану управлінця. Для оцінювання чинників (політичних, особистісних та інших), що впливають на якість рішень, за винятком економічних чинників, для яких застосовуються кількісні методи, в основному характерне використання якісних методів. Завжди слід пам'ятати, що на шляху досягнення високої ефективності необхідно зберігати здібність швидко адаптуватися до змін, що відбуваються.

Для управлінських проблем, вирішення яких традиційними методами неможливе або малоефективне, можуть бути застосовані методи сучасної теорії нечітких множин та систем. Серед провідних учених цього напрямку: Л. Заде, А. Кофман, Д. Дюбуа, Г. Прад, Д. Релеску, К. Негойце, Д. Поспелов. Найбільш ефективним вважається застосування методів цієї теорії для експертних систем та систем підтримки рішень.

Технологічний підхід прийняття рішень передбачає наявність певної логічної моделі прийняття рішень, елементами якої є інформація, отримана внаслідок відповідей на вищезазначені питання. Серед останніх

маємо: ситуацію прийняття рішення; час для прийняття рішення; ресурси, необхідні для реалізації рішення; ресурси, які є в розпорядженні організації (або особи, що приймає рішення); систему управлінських параметрів; систему зв'язку між контрольованими і неконтрольованими параметрами; альтернативні варіанти рішень; систему критеріїв (оціночну систему) для оцінки очікуваних результатів рішень.

Також прийняття рішень необхідно розглядати як процес, що складається з етапів попереднього рішення (створення суб'єктивного уявлення про ситуацію; оцінки наслідків альтернатив; прогнозування умов, які визначають наслідки) та власне рішення (вибір альтернативи), а також такий, що враховує чинник ризику, тобто наявність певної імовірності досягнення очікуваних наслідків рішень. Такий підхід фактично відповідає моделі раціонального прийняття рішень, якій притаманний класичної моделі процесу управління.



Модель процесу управління

Модель раціонального прийняття рішень є добре продуманою і водночас ідеальною алгоритмічною моделлю. Безумовно необхідно прагнути максимально можливо додержуватися її. Разом з тим на практиці, як правило, управлінці дотримуються концепції вимушеної раціональності (вперше досліджена Г. Саймоном), суть якої полягає в тому, що з багатьох можливих альтернатив люди в змозі бачити лише деякі з них, а тому, здебільшого, задовольняються не оптимальними, а достатньо хорошими рішеннями або такими, що дають змогу якось вирішити проблему. Найкраще цю концепцію охарактеризував сам автор, за висловом якого дійсна людська раціональність не є ні абсолютно раціональною, ні ірраціональною. Саме тому, на думку Г. Саймона, необхідне існування організацій, однією з основних функцій яких є компенсація обмеженої раціональності індивідів. Відповідає концепції вимушеної раціональності і гіпотеза, запропонована американськими вченими Д. Пейном і М. Браунштейном, згідно з якою особа, що приймає рішення, виходить при цьому здебільшого не з алгоритмічного процесу, а з простих евристичних правил. Причому евристичні міркування розглядаються лише як попередні та правдиві судження, метою яких є знаходження рішень для даної проблеми.

Незважаючи на зазначений чинник вимушеної раціональності, модель раціонального прийняття рішень залишається еталоном при вирішенні проблемних ситуацій. За висновком В. Дункана, нераціональні теорії рішень не давали кращих результатів, ніж раціональні.

Оскільки прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління та між багатьма з них існують зв'язки як безпосередні, так і опосередковані, то йдеться про систему таких рішень в ієрархічній структурі управління - ієрархію рішень. Разом з тим існує думка, що пошук рішень в найбільш складних, погано формалізованих ситуаціях

успішніше реалізується в гетерархічних мережах взаємодій.

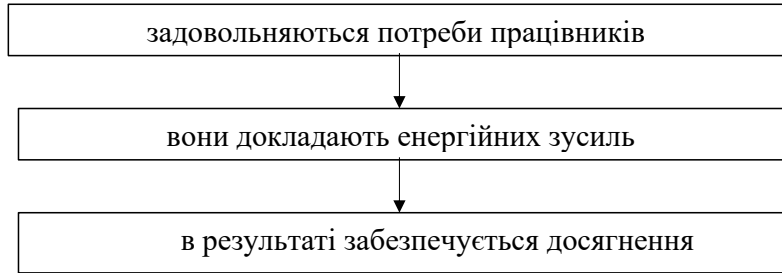
Ефективне управління - це результат позитивного, відданого та енергійного ставлення до справи. Чинник участі людини в процесі управління, зокрема, при прийнятті рішень, завжди супроводжується чинником імовірності, а відповідно й чинником ризику щодо вирішення актуальних проблем для досягнення визначених цілей організації. Для прогнозування цих чинників дослідники використовують моделювання імовірності досягнення цілей, тобто побудову моделі проблемної ситуації з урахуванням усіх основних її можливих параметрів та можливих впливів на них вищезазначених чинників. Досвід таких досліджень свідчить про те, що поведінка людини обумовлена цінністю цілі та імовірністю її досягнення, а також, що саме суб'єктивна імовірність (та, що безпосередньо пов'язана з людиною) визначає вибір стратегії прийняття рішень. Звідси й необхідність особливого вивчення механізмів формування суб'єктивної імовірності в процесах прийняття управлінських рішень

Передусім, при розгляді процесів прийняття рішень слід враховувати вплив на них цілеспрямованої (а не реактивної) поведінки людини, в основу якої покладений прояв волі останньої. Модель цієї поведінки, за спрощеною схемою, така: уявлення про цінність дія цінність. Цей підхід пов'язує процеси прийняття рішень з психологічною проблематикою волі людини. Оскільки різні люди мають різну волю та способи її прояву, то вони різняться й способами прийняття рішень. Серед характеристик людини, що впливають на прийняття рішень, виділяють: ступінь схильності до ризику; особисті уподобання при виборі засобів досягнення результату; досвід реалізації засобів управлінських впливів; ступінь розвиненості інтуїції; особисті цілі. Останні визначаються: особистісною системою цінностей; матеріальним

становищем; віком; оточенням, в якому людина функціонує та в якому вона виховувалася; сімейним станом; станом здоров'я.

Саме тому в науці управління визначився напрям підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів, який безпосередньо вплинув на подальший розвиток теорії прийняття рішень. Були запропоновані методи і прийоми, які, передусім, стосуються психологічних та соціологічних аспектів управління людьми і спілкування між ними. Серед зарубіжних дослідників найбільший внесок в становлення цього напрямку внесли М. Фоллетт, Е. Мейо, К. Арджиріс, Р. Лікерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг. Їх ідеї є основоположними для численних сучасних досліджень з проблем професійного відбору та професійної орієнтації.

Основними напрацюваннями в цій сфері є *теорії мотивації*, що базуються на двох підходах. Перший пов'язує з теоріями задоволення (за іншою термінологією - змістовні теорії чи теорії потреб), оскільки він заснований на способах аналізу індивідуальних потреб та їх задоволення. Серед відомих теорій задоволення - ієрархія потреб А. Маслоу, теорія ЖВЗ, теорія двох чинників Ф. Герцберга, теорія трьох потреб Д. Макклеланда. Другий підхід пов'язує з теоріями процесу (або процесуальними теоріями). Він ґрунтується на зосередженні, передусім, на розумових процесах індивідів, а не на їхніх потребах. Серед найбільш відомих теорій процесу - теорія справедливості, модель Портера-Лоулера та теорія сподівання В. Врума. Теорії мотивації та їхнє використання в управлінні слід розглядати з урахуванням культурної специфіки різних країн. На думку Г. Райта, ключовими поняттями теорій мотивації є зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Застосовується така схема дій:



Саме задоволення потреб працівників є основною метою мотиваційних зусиль. Загальновідома *вирішальна роль керівника як при підготовці, так і при остаточному прийнятті рішень*. За допомогою управлінських рішень керівник реалізує в системі управління ряд специфічних функцій.

| Специфічні функції керівника | |
|-------------------------------------|---|
| <i>спрямовуюча</i> | визначає цілі та завдання |
| <i>забезпечувальна</i> | визначає механізми реалізації цілей та завдань |
| <i>координуюча</i> | координує досягнення цілей та виконання завдань |
| <i>та стимулююча</i> | створює умови для ефективної праці персоналу |

Тому значна увага дослідників зосереджена саме на проблемі керівництва (лідерства, проводу). При дослідженні цієї проблеми були застосовані різні підходи: з позицій особистих якостей, поведінський та ситуаційний. Сучасне ставлення до цього питання таке - повинні вибиратися різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Це ставить досить жорсткі вимоги до керівників, їх особистісних якостей, знань, досвіду, інтуїції та здорового глузду. Серед найбільш відомих

теорій лідерства: "теорія ікс та ігрек" (співставлення автократичного та демократичного керівництва), яка запропонована Д. Мак-Грегором; дослідження стилів керівництва К. Левіна, Р. Лайкерта; "управлінська сітка" Блейка-Мутона; десять управлінських ролей керівника, виділені Мінцбергом; ситуаційна модель керівництва Фідлера; підхід "шлях - мета" Мітчела-Гауза; теорія життєвого циклу Херсі-Бланшара і модель прийняття рішень керівником Врума-Ітона.

Важливу роль у сприйнятті рішень підлеглими та їх реалізації відіграє авторитет керівника. Найбільш цікавими висновками досліджень, присвячених цій проблемі, є визначення критеріїв оцінки авторитету та зони його дії. Основним критерієм оцінки авторитету є сприйняття чи неприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані, а для цього останні повинні бути такими, що відповідають цілям організації, зрозумілими, здійсненими та сумісними, в цілому, з особистими інтересами підлеглих. Об'єктивно для кожної працівника існує так звана "зона індиферентності", тобто межі, в яких накази, доручення та вказівки приймаються до безумовного виконання, де діє авторитет керівника, причому цьому сприяє й загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка).

Американським вченим Г. Чейзом запропоновані риси і навички ефективно діючого державного керівника, а саме: навички ведення переговорів і здатність переконувати; завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації; швидке засвоєння нових знань та прийняття рішень, оскільки час перебування на посаді може бути коротким; стійкі навички в управлінні персоналом, що забезпечує підвищення продуктивності та якості праці підлеглих; прагнення та готовність до такої роботи. В роботі українських вчених А. Кредісова та Є. Панченка прийняття та виконання

управлінських рішень визначено як найголовніший оцінювальний критерій керівних здібностей.

Вирішальна роль не тільки керівника, а й всього персоналу, тобто взагалі людини в процесах суспільної діяльності, в розвитку сучасних організацій призвела до виділення та швидкого розвитку напряму управління людськими ресурсами або управління персоналом. На думку Г. Райта, управління персоналом є особливою функцією управління, яка полягає у: формуванні кадрової політики й стратегії організації; консультуванні керівників організацій щодо проведення кадрової політики; забезпеченні адекватних кадрових послуг організації (набір, мотивація та розвиток). Основу управління персоналом складають так звані кадрові технології, що являють собою набір методів, прийомів, процедур, спрямованих на оптимізацію кадрової діяльності.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть низку положень науки управління, необхідність врахування яких в сучасній управлінській діяльності, зокрема, при формуванні управлінських рішень, є необхідним і доцільним.

2. В чому сутність системного підходу в адміністративному управлінні?

3. В чому сутність ситуаційного підходу в адміністративному управлінні?

4. Які функції управління є загальними та які процеси їх пов'язують.


5. Що Ви розумієте під стратегічним плануванням?

6. Розкрийте зміст поняття «управлінська культура»?

7. У чому полягає сутність теорії прийняття управлінських рішень.
8. Охарактеризуйте нормативну та психологічну теорії прийняття рішень.
9. Поясніть призначення організаційних та правових рішень.
10. Від яких чинників та обставин залежить ефективність управлінських рішень і дій?
11. Що являє собою загальна технологія прийняття рішень?
12. Охарактеризуйте модель раціонального прийняття рішень.
13. В чому проявляється чинник участі людини в процесі управління?
14. Назвіть відомі теорії мотивації. На чому вони базуються?
15. Охарактеризуйте роль керівника у процесі прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 5. ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА ЧИННИКИ ВИБОРУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Закономірність цілісності системи (або закономірність системності). Закономірність цілеутворення, цілеспрямованість та постановка цілей. Закономірність ієрархічності. Закономірність комунікативності. Закономірність історичності. Закономірність еквіфінальності. Закономірність стабільності. Закономірність ефективності управлінських рішень та дій. Стабілізаційні чинники: стабілізаційний чинник політичного рівня, стабілізаційний чинник соціального рівня. Принципи здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень. Універсальні та специфічні принципи управління в раціоналізації системи. Принципи адміністративного менеджменту в державному управлінні.

 **Література** 2; 5; 7; 11; 12; 23; 26; 29; 32; 42.

Основні поняття *закономірність системності; закономірність цілеутворення, ієрархічності, комунікативності, історичності, еквіфінальності, стабільності, ефективності управлінських рішень та дій; стабілізаційні чинники політичного рівня, соціального рівня, принципи здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, універсальні принципи та специфічні принципи управління.*

Закономірність цілісності системи (або закономірність системності) полягає у виникненні в системі нових інтегративних якостей, які не властиві компонентам, що утворюють цю систему. Вперше вона виявлена і досліджена Л. Берталанфі. Закономірність цілісності найсуттєвішим способом проявляється при структуруванні цілей, завдань, функцій організацій та побудові ієрархічних структур управління ними. Одним з можливих практичних проявів закономірності також є здійснення різноманітних масштабних проектів внаслідок об'єднання зусиль низки організацій, кожній з яких це не під силу.

Найважливішою, об'єктивно притаманною властивістю управління є його *цілеспрямованість*. Існує низка *закономірностей цілеутворення*, серед найбільш суттєвих у яких з погляду застосування знань про них на практиці є такі:

- залежність уявлення про мету та способи її структуризації від стадії ознайомлення з об'єктом (процесом);
- залежність мети від внутрішніх та зовнішніх чинників; можливість зведення завдання формулювання загальної мети до завдання її структуризації;
- прояв у структурі цілей закономірності цілісності.

Постановка цілей призводить до значного підвищення продуктивності, причому жодний з відомих на сьогодні методів мотивації навіть наближено не може призвести до аналогічних результатів. І це зрозуміло, оскільки невдалий вибір цілей або їх пріоритетності вже не може бути скоригований навіть завдяки будь-якій мотивації тих, хто реалізує ці цілі. Причому спосіб, яким здійснюється постановка цілей, не настільки важливий, як сам факт, що цілі існують та задані напрями діяльності з їх досягнення.

Цілі кожної організації формуються під впливом її потреб. У свою

чергу, досягнення кожної цілі пов'язується з певною функцією (зміст діяльності організації), реалізація (матеріалізація) якої здійснюється певною структурою (форма, в яку упорядкована діяльність організації). Тобто маємо такий логічний ланцюг:



Цей ланцюг символічно відображає закономірність взаємозв'язку змісту і форми управління, яка проявляється у тому, що потреби остаточно визначають структуру управління. Доцільність врахування цієї закономірності в адміністративному менеджменті впливає з того, що за великим рахунком обрана стратегія має визначити й структуру управління. Якщо стратегія організації, яка безпосередньо пов'язана з її потребами розвитку, змінюється, то доцільно сформувати нову структуру управління, що найбільшим чином задовольняла б цій стратегії.

Закономірність ієрархічності є дуже важливою для дослідження організаційних структур управління, які здебільшого мають саме ієрархічну побудову. Вона вперше досліджена американським вченим М. Месаровичем і проявляється в тому, що на кожному рівні ієрархії виникають властивості, які не можуть бути виведені як сума властивостей відповідних елементів нижчого рівня. Завдяки цьому, наприклад, за визначеної певної головної цілі організації можна

отримати її різні ієрархічні структури управління.

Закономірність комунікативності проявляється в тому, що всі елементи структури державного управління не ізольовані від навколишнього середовища і пов'язані з ним множиною комунікацій, які слід враховувати в процесах управління та прийняття управлінських рішень. Як відомо, управління слід трактувати як інформаційний процес, в якому функція комунікації відіграє роль такої, що пов'язує вузли управління, які належать даній організації та іншим, серед яких можуть бути організації того самого рівня (горизонтальні комунікаційні зв'язки) та вищого або нижчого рівня управлінської ієрархії (вертикальні комунікаційні зв'язки).

Згідно із *закономірністю історичності* будь-яка соціальна система (держава, певна організація) не тільки функціонує, але й розвивається, проходячи етапи або циклічно-фінітного становлення (через стадії зародження, розквіту, занепаду та розпаду), або неперервного перетворення (шляхом необмеженого сходження до нової якості). Добре відомим прикладом прояву цієї закономірності є становлення, розвиток і розпад СРСР. Практичне значення вивчення закономірності історичності полягає в подальшому врахуванні особливостей процесів розвитку соціальних систем, зокрема державотворення, при здійсненні державного управління, прийнятті та реалізації певних державно-управлінських рішень.

Закономірність еквіфінальності проявляється для відкритих соціальних систем, до яких, зокрема, слід віднести державу та систему державного управління, у здатності досягнення ними певного стану, який не залежить від вихідних умов і визначається виключно параметрами системи. Уперше вона виявлена й досліджена Л. Берталанфі, який запропонував і цей термін. Фактично ця закономірність обґрунтовує

можливість вибору та системи управління таких перспективних цілей, які не мають на даний (вихідний) момент необхідного ресурсного підґрунтя та необхідних умов досягнення, але які можуть їх мати внаслідок певних управлінських процесів (самоорганізація), що здійснюються суб'єктами управління, та діяльності об'єктів управління (виробництво матеріальних благ, надання послуг, ресурсне відтворення).

Закономірність стабільності організацій проявляється в залежності оптимальності рішень від ступеня стабільності системи, а сама ця стабільність при цьому пов'язана оберненим відношенням зі складністю системи. Відповідно до цього, спрощення системи адміністративного менеджменту та окремих її елементів, зменшення кількості зв'язків між структурними одиницями збільшує їх стійкість, а відповідно й підвищує можливий рівень раціональності прийнятих управлінських рішень. Варто нагадати, що спрощення моделей системи є елементом класичного системного підходу. Відмова від урахування несуттєвих, маловпливових зв'язків і параметрів управлінської діяльності, як правило, спрощує розуміння та пошук обґрунтованого вирішення проблем, що виникають, а відтак значно підвищує ефективність і продуктивність.

Закономірність ефективності управлінських рішень та дій проявляється в їх залежності переважно від характеру управлінських проблем (ситуацій), від організаційних умов, в яких приймаються рішення та здійснюються управлінські дії, а також від особистих характеристик і стану управлінців. Безумовно, чим складніша і масштабніша проблема, чим гірші умови організації роботи управлінських кадрів, чим нижча їх кваліфікація і менший досвід, чим менше вони зацікавлені в результатах своєї праці, тим менше шансів отримати ефективні управлінські рішення. Все це загальновідомо, проте

повне дотримання цих рекомендацій щодо ефективності управлінських рішень та дій у практиці адміністративного менеджменту залишається першочерговою проблемою. За висловом Г. Саймона, ще часто те, що за розумінням менеджерів необхідно робити, відрізняється від того, що вони роблять насправді.

Із закономірностями стабільності організацій та ефективності управлінських рішень та дій, на нашу думку, безпосередньо корелюється *стабілізаційний чинник взаємозв'язку рівнів суспільного управління*, серед яких свідомісний, політичний, економічний, соціальний, культурний. Наприклад на державному рівні стабілізаційний чинник свідомісного рівня проявляється в наявності загальної національної ідеї, історичних коренів, традицій, уподобань, міжнаціональної, міжрелігійної, міжмовної терпимості, тобто державної свідомісної ідентичності. Завдяки цьому будь-які процеси на політичному рівні не зможуть привести до серйозних збурень у суспільстві, оскільки немає принципових ідеологічних причин та спонук для цього, немає підтримки в населення збурюючих політичних сил.

У свою чергу, *стабілізаційний чинник політичного рівня* проявляється у виважених, прозорих діях влади, що базуються на принципах незалежної, суверенної, демократичної, правової, соціальної держави, а також наявності розвиненого громадянського суспільства, впливових партій та громадських організацій, конструктивної опозиції, незалежних і професійних засобів масової інформації тощо. Завдяки цьому будь-які процеси на економічному рівні не зможуть призвести до економічної кризи, оскільки всі політичні сили або переважна більшість з них налаштовані на досягнення сталого економічного розвитку країни, попередження економічних збурень. Так само, стабілізаційний чинник економічного рівня проявляється в становленні в країні стабільної

економічної системи, здатної не тільки до подолання можливих економічних криз, а й такої, що починає упереджувати ці кризи на початковій стадії появи їх ознак. Завдяки цьому будь-які процеси на соціальному рівні не зможуть привести до серйозної та тривалої соціальної або соціально-економічної кризи, оскільки економічні механізми держави достатні для попередження соціальних збурень.

Стабілізаційний чинник соціального рівня проявляється через високий середній прожитковий рівень населення, його задоволення соціальними послугами, що надаються, можливість вільного розвитку особистості в умовах наявності доступних робочих місць різної кваліфікації, освіти та відпочинку. За таких умов створюється реальна можливість досягнення високого культурного рівня населення та професійного рівня організацій. *Стабілізаційний чинник культурного рівня*, у свою чергу, проявляється в досягненні в країні достатньо високого культурного рівня населення для позитивного сприйняття найпрогресивніших світових ідей розвитку, розуміння та належної поваги до історичного шляху свого та інших країн і народів. Завдяки цьому забезпечується стабільність на свідомісному рівні.

Таким чином, коло взаємозв'язку рівнів суспільного управління замкнулося в єдину стабілізаційну систему, процеси в якій динамічно повторюються, є стійкими, необхідними, істотними, що дає змогу говорити про наявність у такому взаємозв'язку ознак закономірності.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ СИСТЕМНОСТІ - найсуттєвішим способом проявляється при структуруванні цілей, завдань, функцій організації та побудові ієрархічних структур управління ними.

ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, на відміну від закономірностей, відображають знання про об'єктивно існуючі, стійкі, необхідні, істотні взаємозв'язки між процесами та явищами в управлінні.

Будь-яке правило, що сприяє удосконаленню здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, може займати місце серед принципів, поки досвід не спростує його. Можна навести багато принципів, тим більше, що часто вони формулюються не тільки як усталені судження, а й як очікувані за певних умов результати. Разом з тим знати та дотримуватися всіх їх практично неможливо. І це є проявом загальної тенденції природних процесів до відповідних форм оптимізації. Як правило, принципи утворюють певну систему. Тому для людини, що приймає рішення, важливо залежно від ситуації дотримуватися відповідного набору принципів, у першу чергу, тих з них, що обов'язкові для даної ситуації, і використовувати інші лише в разі потреби. При цьому доцільно керуватися принципом "бритви Оккама", що проголошує: не збільшуй принципів без необхідності.

Відомі численні спроби сформулювати вимоги щодо визначення принципів адміністративного менеджменту та класифікувати їх. Водночас не існує загальноприйнятих підходів та правил стосовно систематизації принципів управління соціальними системами, зокрема адмініструванню.

Будемо виходити з принципу переносу знань та принципу

універсальності управління. Останній проголошує, що існують управлінські функції, спільні для державного та приватного управління. Це дає змогу, аналізуючи низку проблем адміністративного менеджменту та застосування управлінських технологій, використовувати відповідні напрацювання науки управління, насамперед принципи, наведені нижче.

Серед найбільш відомих загальноуправлінських принципів такі, що стосуються раціональної організації будь-яких процесів, універсальності управління, цілепокладання та доцільності структури управління.

До основних принципів раціональної організації будь-яких процесів належать: пропорційність (забезпечення ресурсами відповідно до пропускнуої спроможності різних робочих місць); неперервність; прямоточність (характеризує оптимальність шляху проходження предмета управлінської праці, інформації); ритмічність (рівномірність виконання процесів у часі); концентрація однорідних предметів праці; гнучкість. До групи цих принципів також слід віднести такі, що стосуються згладжування потреб у ресурсах (паралельності та зниження інтенсивності робіт). Для систем управління до принципів раціональної організації будь-яких процесів також слід додати цілеспрямованість, комплексність та наукову обґрунтованість (визначення найкращих шляхів та засобів досягнення цілей). З погляду системного управління заслугоує на увагу принцип розподілу на підсистеми, згідно з яким за більш слабкого розвитку зв'язків між підсистемами, ніж в їх межах, розподіл на підсистеми може бути природнім та чітким.

Універсальні принципи управління стосуються раціоналізації системи управління персоналом, організації та її структури. Вони були виділені представниками класичної (адміністративної) школи в управлінні Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Емерсоном, Л. Гьюліком, Л.

Урвіком, Р. Фелком, М. Вебером. Узагальнення та розвиток цих принципів наведено в роботах С. О'Доннела, В. Кнорринга, Г. Кунца, Н. Нижник, О. Машкова, Ю. Палеха, В. Кудіна. Розглянемо найбільш суттєві з них.

Принцип самоорганізації систем використовується при дослідженні реальних найменш вивчених об'єктів і процесів, до яких з повним правом можна віднести адміністративний менеджмент. До його аналізу також може бути застосована синергетична теорія. Під самоорганізацією соціальної системи розуміють зміну 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 з двох основних принципів координації в соціальних системах, наряду з принципом управління (вибір координуючого впливу при фіксованій структурі управління). Згідно з останнім, управління 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 управління з метою досягнення визначених цілей. В

адміністративному менеджменті цей принцип формулюється як принцип контролю. Однією з основних його форм є узгодження 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 при мінімальних витратах наявних ресурсів (людських, інформаційних, фінансових, матеріальних, часових). 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 в певній ситуації. У цьому і полягає *принцип оптимальності управління*. Для соціальних систем оптимальність управління має зміст найбільш бажаного управління, найкращого з можливих. Це мінімізована, економна діяльність, спрямована на досягнення бажаного результату, нижче порогу якого знаходиться область неефективного, небажаного. На практиці принцип оптимальності полягає в розробленні та застосуванні нових методик, процедур та управлінських технологій з метою пошуку шляхів і способів підвищення результативності управлінської діяльності.

Принцип релевантності інформації проголошує, що збільшення кількості інформації пропорційно не підвищує якості рішень, тому необхідно виокремлювати релевантну інформацією, що стосується конкретної проблеми, від іншої. Оскільки релевантна інформація є основою рішень, необхідно домагатись її максимальної точності і відповідності проблемі, тобто застосовувати інформаційні фільтри.

У сучасному управлінні використовується *принцип одноразового введення інформації*, суть якого в тому, щоб один раз введена в пам'ять комп'ютера інформація неодноразово використовувалась для вирішення численних задач управління. Цей принцип сприяє створенню баз даних і знань, розвитку інформаційних технологій, мереж електронних комунікацій.

Принцип соціальної відповідальності припускає на відміну від юридичної відповідальності певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організацій. Такий відгук знаходиться за рамками вимог, визначених законом чи регулюючими органами, або понад цих вимог. Цей принцип ще мало застосовується в Україні і не тільки з вини організацій. Необхідно не зменшувати можливості організацій щодо вирішення соціальних проблем, а розширювати їх, але не застарілими, а новими підходами й способами підвищення соціальної захищеності працівників.

Важливе місце серед загальноуправлінських принципів належить *групі принципів цілепокладання*. Принцип єдності цілей, управління та відповідальності фактично є передумовою життєдіяльності будь-якої організаційної системи. Його реалізація в системі адміністративного менеджменту пов'язується з чітким визначенням цілей і функцій органів управління, побудовою їх організаційних структур, розподілом обов'язків, повноважень та відповідальності між ними. Принцип обмеження цілей передбачає звуження кола проблем, що вирішуються, за рахунок кращого їх розуміння та якісного розв'язання. Він орієнтує на досягнення найбільшої ефективності й результативності в деякій обмеженій області, і тільки потім - на перехід до вирішення більш широкого кола проблем. На практиці застосування цього принципу сприяє підвищенню професіоналізму управлінців, набуттю досвіду

вирішення управлінських проблем, пошукам якомога ефективніших методів та прийомів формування управлінських рішень. З цим принципом ототожнюють і принцип вибірковості, суть якого, на думку американського вченого Ч. Барнарда, полягає в необхідності виділяти ті факти, що суттєво впливають на досягнення цілей організації, і ті, що не відіграють суттєвої ролі. Наприклад, доцільно виділяти стратегічні чинники функціонування установ і організацій. Ще один принцип - принцип конкретності та вимірюваності цілі потребує наявності для кожної цілі певних критеріїв, які б дали змогу оцінити ступінь досягнення цілі. Якщо таких критеріїв немає, то й неможлива реалізація однієї з основних функцій управління - контролю. Тому навіть для неструктурованих проблем, які характерні для соціальних систем, необхідно знаходити більш-менш прийнятні критерії.

Ієрархічний характер побудови організацій та системи управління ними, а також широке застосування програмно-цільового управління, зокрема методів аналітичного програмування та управління проектами, надає особливої актуальності вивченню і реалізації *принципів побудови "дерев цілей"*. Останні являють собою набір правил, які передбачають: розгляд різних альтернативних варіантів цілей; вилучення неважливих, недостатньо ефективних та незабезпечених достатніми ресурсами заходів; перехід до цілей нижчого рівня тільки після завершення якісного опису, розгортання в часі та визначення коефіцієнтів відносної важливості цілей вищого рівня.

Серед загальних принципів доцільної структури управління є такі:

- відповідність ланок управління його функціям;
- мінімізація кількості східців (ланок) в ієрархії управління;
- зосередження на кожній східці всіх необхідних функцій управління;

- концентрація функціональних ланок в функціональних вузлах;
- чітке виділення участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління;
- виключення дублювання функцій;
- мінімізація потоків команд з кожної ланки управління.

В сучасній практиці управління широко використовується *принцип спеціалізації*, за яким організації та підрозділи відокремлюються за їх особливостями. Це призводить до утворення цільових та функціональних органів. При формуванні нових підрозділів доцільно дотримуватися принципу їх адаптації, тобто підпорядкування на певний період становлення одній з вищих інстанцій з метою захисту від тиску з боку інших підрозділів. У роботі організацій також важливим моментом є дотримання *принципу інституційної ідентичності*, суть якого у відповідності формальної та неформальної структур організації як її загальним цілям, так і поточним завданням. Для послаблення залежності організації від особистісних якостей її членів, як правило, реалізується принцип формалізації процедур. Водночас американський вчений Ф. Селзнік застерігає від поспішної формалізації процедур на стадії утворення організацій, коли відбувається її становлення і є загроза ізоляції керівництва від інших працівників, коли такі контакти найбільш потрібні.

Загальновідомі *принципи ідеальної бюрократичної організації управління*, запропоновані видатним німецьким вченим М. Вебером, а саме:

- діяльність організації поділяється на елементарні операції;
- формалізуються завдання та обов'язки кожної ланки;

- залучаються фахівці-експерти на умовах повної відповідальності за ефективне і результативне виконання завдань;
- організація будується за принципом ієрархії;
- діяльність організації регулюється системою правил та стандартів, які забезпечують одноманітність виконання кожного завдання виконавцями;
- функціонування організації відповідно до раціональних стандартів виключає можливість втручання особистих міркувань та емоцій;
- служба в бюрократичній організації засновується на відповідності кваліфікації займаній посаді;
- службовці захищені від немотивованого звільнення;
- існує система просування по службі за умов певної вислуги та успішної діяльності.

Більшість з вищезазначених принципів і сьогодні не втратили своєї актуальності та є базовими для системи управління персоналом, зокрема в адмініструванні.

У процесах адміністрування центральним є людський чинник. Професіоналізм, активність, ініціативність, інноваційність, моральність - ось далеко не повний перелік параметрів та проявів цього чинника. Сьогодні професіоналізм неможливий без знання сучасних принципів управлінської діяльності. Серед останніх заслуговує на особливу увагу *принцип стратегічного мислення*, який передбачає формування комплексного мислення з елементами: орієнтації на довгострокову перспективу успішної діяльності; чіткого визначення цілей організації та її пріоритетів; урахування сильних і слабких сторін; планування дій з урахуванням ризику; раціонального розподілу завдань та визначення

відповідальності; ефективної організації робіт та контролю; уміння визначати основні показники досягнення цілей і проводити оцінювання за ними; ставлення до персоналу як до ключового ресурсу й основної цінності організації; розуміння важливості інформаційного чинника, запровадження моніторингу розвитку ситуацій; здатності до змін. Цей принцип є однією з основних передумов упровадження стратегічних підходів в управлінні.

Звернемося до низки відомих принципів прийняття рішень, а також відповідних вихідних положень - постулатів, які завжди можуть бути в нагоді при розгляді управлінських ситуацій та підготовці певних рішень, а саме:

- люди значно відрізняються за інтенсивністю й особливостями виявлення волі в їх діях та за засобами вирішення проблем (принцип індивідуальності);
 - важко приймати хороші рішення (принцип хороших рішень);
 - замало тільки вміння і бажання, ще повинні бути створені умови (принцип достатніх умов);
 - альтернатива може бути предметом, відношенням або дією (принцип різноманіття форм альтернативи);
 - процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер, відповідно і способи прийняття рішень перебувають у діапазоні від спонтанних до високотехнологічних (принцип різноманіття способів прийняття рішень);
 - до успіху призводить точний розрахунок, який підкріплений досвідом та інтуїцією (принцип професіоналізму);
 - суб'єктивна оцінка імовірності визначає вибір стратегії прийняття рішень (принцип суб'єктивної імовірності);

- необхідно приймати рішення з урахуванням усіх чинників, у тому числі небажаних (принцип компромісу);
- у деяких ситуаціях відмова від прийняття рішень є вдалим вибором (принцип своєчасності);
- модель прийняття рішень має бути адекватною ситуації, тобто відповідати структурі та властивостям об'єкта управління; вимогам управлінського завдання; системі цінностей і переваг людини, що приймає рішення, її професійному рівню (принцип адекватності).

Принцип управління якістю рішень передбачає встановлення стандартів, відкрите спілкування, здійснення і одночасно попередження надмірного контролю, запровадження наукових підходів, методів мотивації та моделювання. Це один з базових принципів сучасного управління, безпосередньо спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень. На забезпечення достатньої гнучкості управління зорієнтовано принцип ступеня свободи рішення, який передбачає ступінь допустимості варіантності певного рішення, що пов'язане системними зв'язками з іншими рішеннями, передусім, з рішеннями вищих рівнів управління.

Принцип делегування повноважень широко застосовується в адміністративному менеджменті і передбачає передачу обов'язків та повноважень посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Цей принцип забезпечує ефективність управління, якщо рішення приймаються в межах повноважень кожного працівника, а не переадресовуються на вищі організаційні рівні. Ще часто керівники, особливо верхніх рівнів управління, нехтують цим принципом, знижуючи при цьому управлінський потенціал організації.

Щоб керувати, необхідно не тільки добре знати, а й застосовувати на практиці принципи управління людьми. Серед останніх доцільно

виділити такі: підтримка в підлеглих почуття самоповаги; увага до проблем, а не до особистостей; заохочування за сумлінне виконання вказівок керівника; формулювання зрозумілих та обґрунтованих вимог; приведення завдань у відповідність до інтелектуальних та фізичних можливостей виконавця; досягнення балансу повноважень та відповідальності виконавця, а також мотивації та вкладу (принцип участі, визначений Г. Саймоном); підтримка постійних контактів, зворотних зв'язків з підлеглими.

Існують *специфічні принципи*, які стосуються безпосередньо організації роботи керівника. Наприклад, принцип єдиноначальності передбачає отримання працівником наказів тільки від одного безпосереднього керівника. Чим краще взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша імовірність отримання ним суперечливих вказівок і тим глибше почуття персональної відповідальності за результати роботи. Відповідно до принципу першого керівника при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником організації, оскільки тільки він має право і можливість вирішувати або передоручати вирішення будь-якого питання. За принципом функціональної дефініції чим чіткіше визначені напрями й очікувані результати діяльності, повноваження, посадові та інформаційні зв'язки, тим слід очікувати більший внесок у реалізацію цілей організації. За скалярним принципом чим чіткіше лінія зв'язку керівника з кожним з підлеглих, тим ефективніше процеси прийняття рішень та комунікації. Доцільно також навести принцип лідерства, за яким той з керівників або орган управління мають більше шансів на успіх і лідерство, хто першим починає використовувати нові наукові досягнення.

Принцип об'єктивності в адміністративному менеджменті

зумовлює необхідність дотримуватися в управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей та реальних можливостей суспільних сил.

Принцип випереджаючого стану управління передбачає перехід від орієнтації на минуле (планування від досягнутого) до орієнтації на майбутнє. Саме така тенденція притаманна успішним організаціям. Випереджаючий стан в управлінні передбачає широке використання його суб'єктами сучасних наукових результатів, пошук оптимальних управлінських рішень, зосередження висококваліфікованих фахівців з відповідним рівнем підготовки в сфері управління, орієнтацію управління на потреби суспільства та перспективи його розвитку.

Принцип оптимізації управління диктує необхідність скорочення галузевих ієрархічних рівнів управління, удосконалення структури управління і мотивації праці. Такі заходи, особливо в умовах зростання попиту на управління, що спостерігається в Україні, мають уживатися помірковано, виходячи з обґрунтованих структурних перетворень під нові стратегічні цілі держави.

Структурні принципи адміністративного менеджменту в державному управлінні - це комплекс принципів, зокрема: структурно-цільові, що відображають закономірності раціональної побудови "дерева цілей" державного управління; структурно-функціональні, що характеризують закономірності та взаємозв'язки побудови функціональної структури державного управління; структурно-організаційні, які пов'язані із закономірностями та взаємозв'язками побудови організаційної структури державного управління; структурно-процесуальні, що дають уявлення про основні закономірності раціонального, ефективного і результативного ведення управлінської діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

До загальних принципів адміністративного менеджменту в державному управлінні також відноситься принцип єдності економіки та політики зі збереженням пріоритету останньої, а також принцип поєднання загальних та локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рівня.

Дуже часто в процесі управління виникає проблема вибору. Вона, як правило, характеризується певними чинниками вибору. Ступінь їх знання та адекватне реагування на них значною мірою є ознакою кваліфікації управлінця.

Передусім зупинимося на так званій центральній проблемі рішення, що характерна для всіх організацій і виникає при аналізі кожної ситуації. Сутність її в дилемі: вибрати новий, чи продовжити існуючий, вибраний раніше напрям дій. Як правило, завжди є аргументи на користь доцільності як першої, так і другої альтернативи. Зокрема у практиці державного управління вибір нового курсу держави, нової стратегії її розвитку здебільшого пов'язаний зі значними потребами в ресурсах та створенням певних умов, передусім, світоглядних та правових. Якщо чинний напрям дій гальмується відсутністю необхідних у державі умов та ресурсів, то, скоріш за все, що ці проблеми спіткають й її новий курс.

Для цілепокладання характерні такі основні чинники вибору: чітке виділення головної цілі (місії); поміркована та обґрунтована структуризація цілей, тобто розкладання головної цілі на підцілі, реалізація яких сприяє її досягненню; своєчасне виявлення побічних цілей, що відволікатимуть ресурси від досягнення головної мети.

Не підлягає сумніву важливість урахування чинників вибору при цілепокладанні в практичній роботі, особливо при визначенні стратегій, регіональної та галузевої політик держави. Але, незважаючи на розуміння цього, існує суттєва проблема, а саме: відсутність у багатьох

топ менеджерів, зокрема державних управлінців практичного досвіду системного проектування і цілепокладання. Наслідком цього у практиці адміністрування та вирішення певних суспільно важливих проблем може бути неоптимальний розподіл головних цілей на підцілі, що в подальшому має призвести або до досягнення надлишкових результатів та надмірних витрат, або до неповного досягнення головних цілей.

Тому особливої уваги заслуговують чинники аналітичної і політичної доцільності та їх співвідношення при прийнятті рішень. У практиці адміністрування в державному управлінні аналітична доцільність, як правило, поступається політичній доцільності, тобто обґрунтовані фахівцями висновки ситуаційного аналізу не вважаються незаперечними при прийнятті важливих політичних та державно-управлінських рішень. Це завжди пов'язується з певними політичною та економічною платформами тих сил, що прийшли до влади. У цій ситуації доцільним є проведення ситуаційного аналізу з урахуванням таких платформ.

Ще одним чинником вибору є врахування низки аспектів впливу на політику організації, зокрема держави. За Ф. Селзніком, такими аспектами є: розподіл ролей; інтереси певних груп даної організації; соціальна стратифікація; масштаби або ступінь участі кожного члена організації (політичної сили); характер переконань, що ними поділяються; типи залежності між ними.

У сучасній теорії прийняття рішень велика увага приділяється такому чиннику вибору як урахування ризику. Найбільше він проявляється при оцінці ефективності та складності досягнення визначених цілей, особливо на державному рівні. За спостереженнями фахівців імовірність ризику може бути головним чинником впливу на вибір альтернативних рішень. У практиці управління, здебільшого через

брак об'єктивної, аналітично обґрунтованої інформації та політичної довіри до неї, імовірність розвитку певних подій, оцінювання проблемної ситуації та реалізації відповідних рішень здійснює керівник, виходячи з власного досвіду. В діях, пов'язаних з ризиком, тобто в умовах, коли відома їх імовірність, необхідні такі етапи прийняття рішень: створення суб'єктивного уявлення про ситуацію; оцінка можливих наслідків альтернатив; прогнозування умов, які визначають наслідки; вибір альтернативи.

Як відомо, у формуванні управлінських рішень визначальну роль відіграють інформаційні процеси. Своєчасне отримання, обробка та передавання достовірної і достатньо повної інформації дає змогу приймати виважені управлінські рішення, удосконалювати внутрішні та зовнішні системні зв'язки і, як наслідок, у більшості випадків забезпечувати прийнятну ефективність управлінських рішень. Основними вимогами до управлінської інформації, а відповідно й чинниками її вибору є: повнота, якість, цінність, корисність, достовірність, точність, актуальність, щільність, оперативність, доступність.




ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть приклади закономірностей системи управління в адміністративному менеджменті та їх застосування у практиці.
2. У чому полягає сутність закономірності системності?
3. Які закономірності в адміністративному менеджменті є найбільш поширені?
4. У чому полягає відмінність закономірностей та принципів?

5. У чому полягає сутність стабілізаційних чинників в управлінні?
6. Наведіть приклади принципів адміністративного менеджменту та їх застосування у практиці.
7. Які принципи здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень Ви знаєте?
8. Наведіть приклади факторів вибору в адміністративному менеджменті та їх застосування у практиці.
9. В чому сутність принципу "бритви Оккама"?
10. Охарактеризуйте принципи цілепокладання.
11. Назвіть принципи ідеальної бюрократичної організації управління, запропоновані видатним німецьким вченим М. Вебером.
12. Розкрийте методологічне значення циклу управління в соціальних системах.

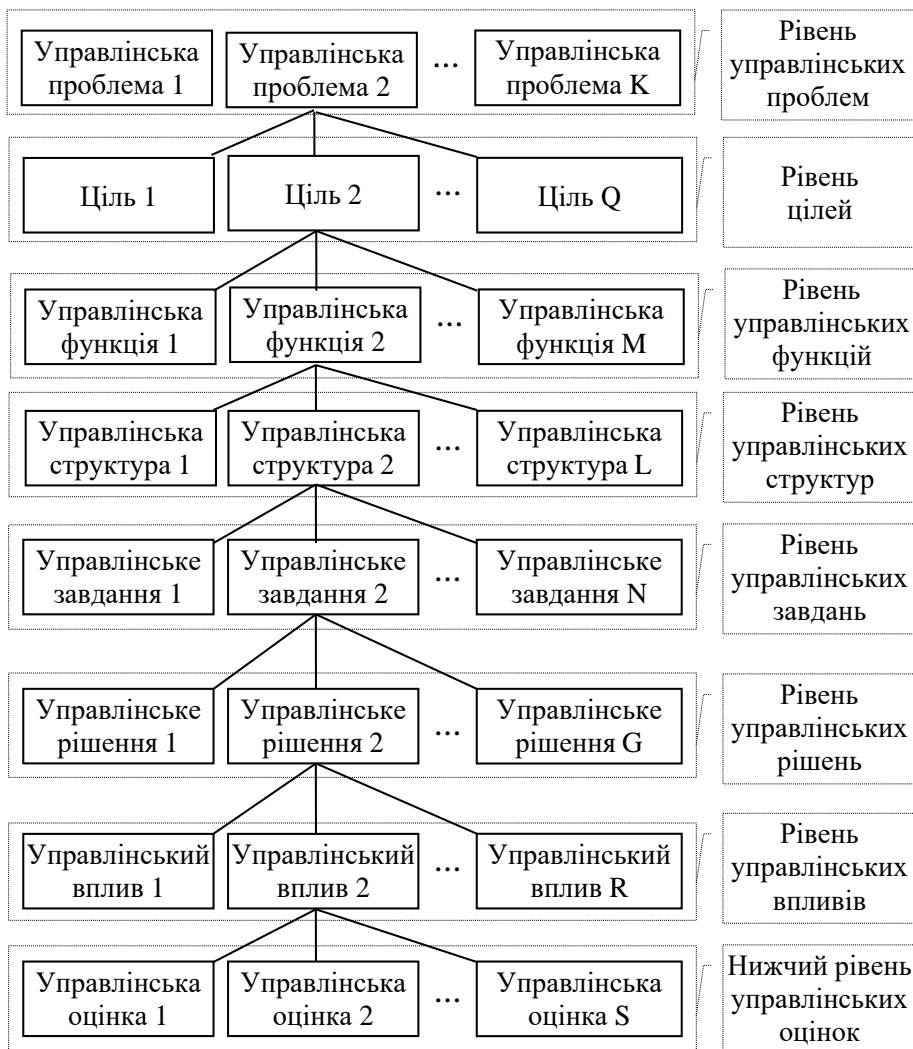
РОЗДІЛ 6. БАЗОВІ МОДЕЛІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖЕТНУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЇХ ЕЛЕМЕНТІВ

Базові елементи процесу управління. Модель базових елементів процесу управління. Базова модель управління – «Дерево базових елементів управління». Загальні моделі функцій: панування, організації, мотивації, контролю, прийняття рішень, комунікації. Діяльність, поле діяльності та модель діяльності в управлінні. Функції управління та відповідні моделі діяльності. Базова комплексна загальна модель діяльності.

 **Література** 5; 6; 7; 11; 12; 24; 26; 36; 42; 55; 57.

Основні поняття *базові елементи процесу управління, модель базових елементів процесу управління; базова модель управління; загальні моделі функції «панування», функції «організації», функції «мотивації, функції «контролю», функції «прийняття рішень», функції «комунікації»; діяльність та поле діяльності в управлінні, синтезована модель діяльності; функції управління та відповідні моделі діяльності; базова комплексна загальна модель діяльності.*

Для будь-якої соціальної системи можна запропонувати багаторівневу логічну модель базових елементів процесу управління, яка містить такі рівні: проблеми, цілі, функції, структури, завдання, рішення, впливи та оцінки.



Дерево базових елементів управління

Дана теоретична модель є ієрархію базових елементів управління, стратифікаційним відображенням якої може бути відповідне "дерево базових елементів управління", де символами K, Q, M, L, N, G, R, S зазначені змінні величини (кількість базових елементів на різних рівнях управлінської ієрархії), які залежать від цілей та функцій суб'єкта управління. Для управлінських оцінок зазначено тільки нижчий рівень

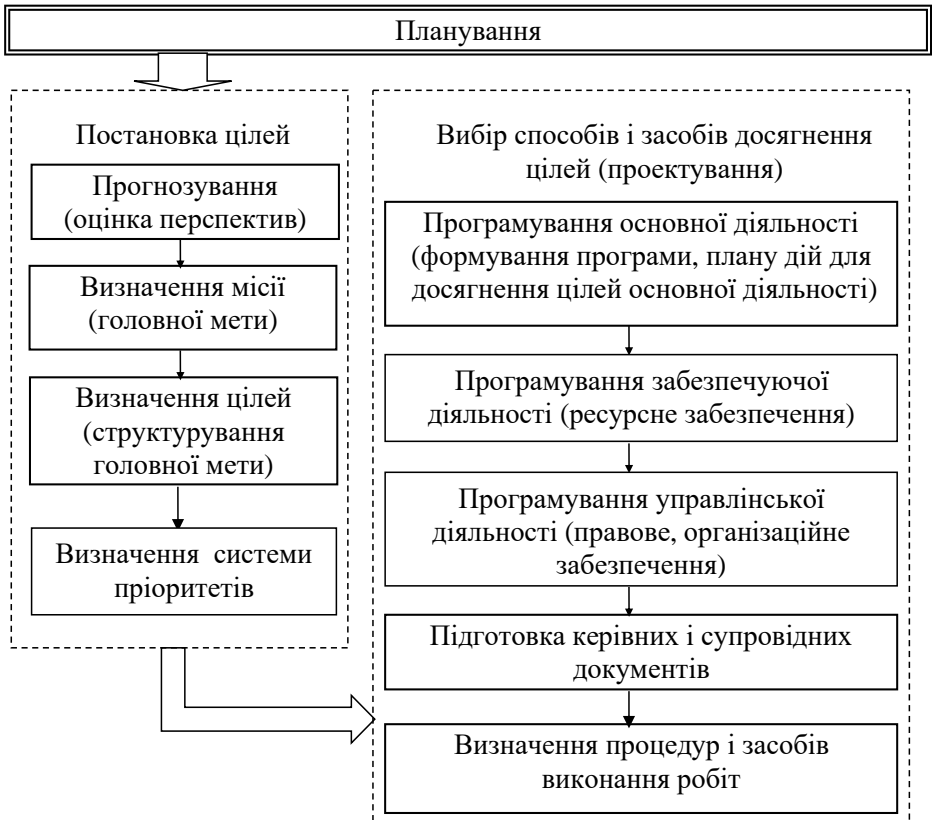
елементів управління, оскільки такі оцінки можуть здійснюватися на всіх рівнях "дерева базових елементів управління" і можна говорити ще про одну управлінську ієрархію - "дерево оцінок базових елементів управління".

Суб'єкт управління діє в процесах управління, реалізуючи функції управління. На сьогодні існують ґрунтовні дослідження таких функцій. Зокрема виділені теорії стратегічного планування, організації, мотивації, комунікації, низка теорій рішень, концепції контролю. В їх межах побудовані численні структурні (морфологічні), функціональні, інформаційні моделі, виділені основні елементи та їх взаємозв'язки, визначені суттєві параметри та фактори впливу на них.

Далі розглянемо спрощені загальні структурно-логічні (структурно-змістовні) моделі найбільш відомих функцій управління, що складають основу класичного менеджменту. Ці теоретичні моделі слід розглядати як базові для побудови більш детальних моделей таких функцій, що, в свою чергу, необхідно для ґрунтовних досліджень, виділення найважливіших параметрів, їх властивостей і взаємозв'язків, основних алгоритмів, певних етапів тощо.

У моделі функції "Планування" виділено дві основні гілки дій: постановка цілей та вибір способів і засобів їх досягнення. Як правило, на практиці вони виконуються послідовно, тобто спочатку ставляться цілі, що дає підставу для подальшого планування способів і засобів їх досягнення.

Будь-який управлінський процес починається з функції планування і вже це вказує на її особливе значення, оскільки помилки на цій стадії можуть зробити марними всі подальші зусилля.



Загальна модель функції "Планування"

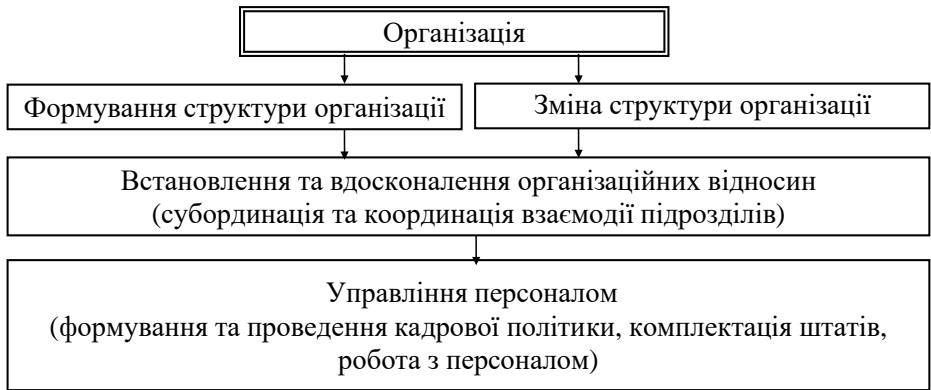
За стислою характеристикою Т. Сааті та К. Кернса планування пов'язане з досягненням бажаних майбутніх станів, які є малоймовірними без втручання людини; містить "формування подій" як у нинішньому, так і у майбутньому шляхом найкращого розміщення наявних ресурсів; є прагматичною діяльністю, що пов'язана з вибором розумних курсів дії з набору альтернатив (враховує такі обмеження як невідповідна технологія, недосконала і неповна інформація); включає раціональний вибір. Рішення при плануванні можна узагальнити у три групи: стратегічні (головні, довгострокові), оперативні (рутинні,

короткострокові) та тактичні (поточні координуючі дії щодо реалізації стратегічних та оперативних рішень).

В багатьох дослідженнях передбачається, що планування охоплює і прогнозування. Водночас є й інша думка, наприклад українського вченого Б. Панасюка, згідно з якою прогнозування виділяється в окрему функцію управління і розглядається як метод науково аргументованого передбачення імовірних тенденцій і напрямів при розв'язанні стратегічних завдань суспільства.

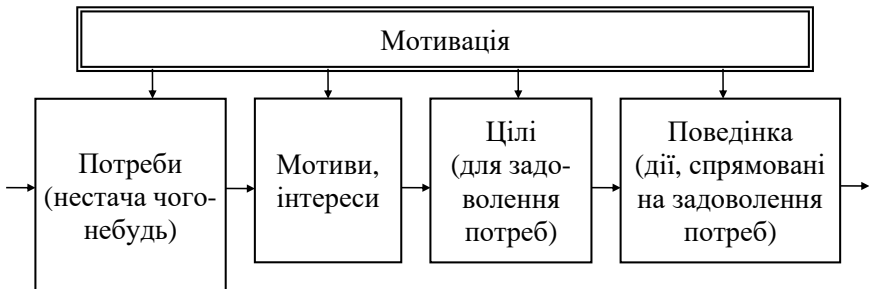
Щодо процесу стратегічного планування, то його можна відобразити такою ланцюговою моделлю: місія організації → цілі організації → оцінка зовнішнього середовища організації → виявлення сильних і слабких сторін організації → аналіз стратегічних альтернатив → вибір стратегії → визначення спроможності організації здійснити стратегію → оцінка адекватності ресурсів → оцінка та можливий перегляд стратегії з урахуванням отриманих оцінок середовища та ресурсів → реалізація стратегії → оцінка результатів → корекція стратегії за наслідками контролю.

У моделі функції "Організації" виділено три основні складові такої функції, а саме: формування (або зміни) структури, встановлення та вдосконалення організаційних відносин (субординація та координація взаємодії підрозділів) та управління персоналом (всі дії, пов'язані з роботою з кадрами).



Загальна модель функції "Організації"

У моделі функції "Мотивації" відображено механізм мотивації, відповідно до якого потреби та мотиви спричиняють формування певних цілей і подальшу поведінку щодо їх досягнення.



Загальна модель функції "Мотивації"

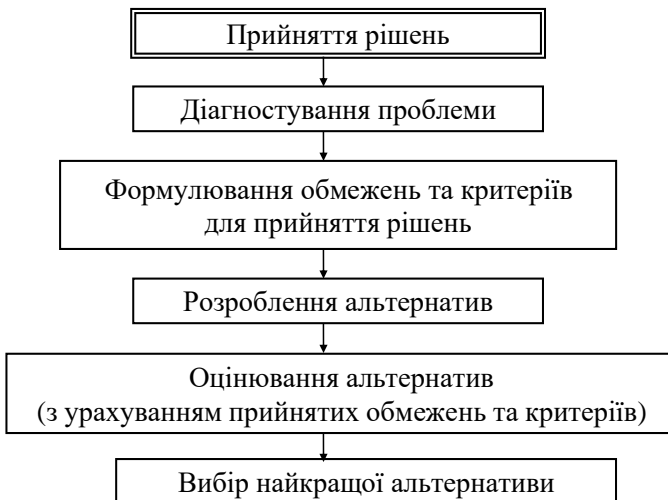
В моделі функції "Контролю" виділено три основні види контролю (попередній, поточний, заключний) та типові елементи процесу контролю, завдяки яким вдається порівняти показники досягнення цілей з плановими, а в разі великої розбіжності між ними задіяти механізм коригування (корекції) планів та дій з метою ефективного вирішення поставлених завдань. В моделі використано блок "встановлення

стандартів", де під стандартом розуміється конкретна ціль, просування до якої піддається вимірюванню.



Загальна модель функції "Контролю"

В основу моделі функції "Прийняття рішень" покладено модель раціонального прийняття рішень з усіма її етапами, що показані окремими блоками. Ця функція має характер «пов'язуючого процесу», який пов'язує інші функції управління, а саме: планування, організацію, мотивацію, контроль.

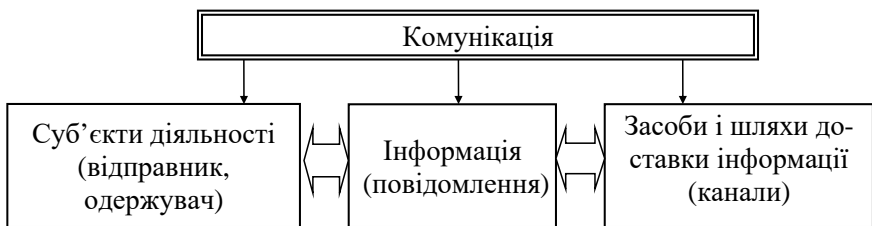


Загальна модель функції "Прийняття рішень"

Модель функції "Прийняття рішень" фактично стала класичною. Вона наводиться у численних публікаціях. Для кращого розуміння її застосування при формуванні управлінських рішень доцільно враховувати наступне. Проблема, яку необхідно вирішувати, може стосуватися не тільки певного об'єкта, а й суб'єкта управління, зокрема, у випадку недосконалої структури системи або окремих органів управління. Наприклад, у практиці діяльності органів виконавчої влади ці проблеми, можуть торкатися: визначення і реалізації державної політики та стратегії як у цілому, так і розвитку відповідних галузей, інвестиційної та антимонопольної політики, розвитку економіки, вибору її пріоритетних напрямів, вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності, захисту національних інтересів товаровиробників, розвитку внутрішнього ринку, міжнародної діяльності, застосування законодавства. В цих органах процес прийняття рішень (виявлення, оцінка та вибір альтернатив) проявляється в: організації виконання актів законодавства, підготовці міжнародних договорів, розробці проектів державних програми економічного та соціального розвитку, державного бюджету, розробці цільових перспективних програм, відповідних фінансово-економічних та інших нормативів, механізмів їх впровадження, 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, вдосконаленні механізму регулювання розвитку економіки, її структурної перебудови, забезпеченні ринкової збалансованості, соціального захисту населення, екологічної безпеки та інше. Зв'язування етапу діагностування проблеми та етапів прийняття

рішень здійснюється шляхом структурування проблеми до рівня окремих зрозумілих для вирішення підпроблем (питань, ситуацій), визначення обмежень, критеріїв та принципів вибору, після чого здійснюється пошук альтернативи рішення з застосуванням прийнятного інструментарію організуючих, координуючих та контролюючих впливів.

Модель функції (пов'язуючого процесу) "Комунікації" містить основні елементи, що забезпечують процес комунікації.



Загальна модель функції "Комунікації"

Для всіх вищенаведених моделей характерним є те, що вони містять основні складові функцій управління та дають необхідне уявлення про їх зміст. Сукупність цих складових утворює поле (простір) управлінської діяльності суб'єкта управління, наприклад, органу державної влади, який конкретизує її на полі (просторі) певної суспільної діяльності.

Можливість виділення і застосування загальних моделей суб'єкт-об'єктних відносин, зокрема, управлінських функцій, значно спрощує управлінську діяльність, оскільки типізує такі моделі і дає можливість виділити типові елементи управління й розробити для них певні управлінські технології, а також зосередити основну увагу на вирішенні проблеми різноманітності об'єкта управління шляхом її обмеження. Саме як результат цього слід розглядати успіхи у створенні сучасних теорій та методологій планування (прогнозування, стратегічного

планування, проектування), організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття рішень.

Підтверджена методологічна доцільність розроблення загальних моделей суб'єкт-об'єктних відносин стимулює пошук інших аналогічних шляхів і підходів. При цьому доцільно виходити з того, що управлінська діяльність завжди нерозривно пов'язана з певним об'єктом управління, основною та забезпечуючою діяльністю в ньому. Саме властивості об'єкта управління та процесів, що відбуваються в ньому, визначають особливості управлінської діяльності. Тому доцільно розглянути загальні моделі діяльності об'єкта управління на предмет їх використання як інструмента дослідження суб'єкт-об'єктних відносин.

Діяльність - це основний стан існування людської спільноти. Вона різноманітна та багатогранна. Без перебільшення все поле (простір) діяльності, притаманної суспільству, можна розглядати як найбільш загальну модель діяльності. Така модель відповідає системному та ситуаційному підходам в управлінні. Вона набуває певного рівня конкретизації залежно від сфери, виду, напрямку діяльності, вектора цілей та ситуацій, що розглядаються під час вирішення проблемних завдань. Більш за те, можливість виявлення та аналізу проблем виникає лише за умови наявності структурно-функціонального відображення систем мислення та діяльності. При цьому можна погодитися з фундаментальною тезою французького вченого Ж. Рішара, що інтерпретація проблеми спрямована на конструювання простору пошуку. Таким чином реалізується предметність діяльності як основна її характеристика.

Типовим прикладом конкретизації поля діяльності є суперпозиція (проекція) на нього дерева цілей, побудованого для визначення пріоритетних шляхів розвитку певних видів діяльності (робіт, завдань).

Результатом цього маємо виділення у полі діяльності "дерева діяльності", яке вже є моделлю конкретної діяльності. Більш чітко таке завдання може бути сформульовано як визначення за заданими критеріями оптимального співвідношення між системою цілей та системою діяльності в умовах різноманітної діяльності людини. Можна навести приклад конкретизації поля діяльності шляхом суперпозиції на нього мережі очікуваних подій для виділення мережевого графіка реалізації певних проблемних завдань.

Іншою загальною моделлю діяльності можна вважати модель, утворену шляхом декомпозиції діяльності на основну, забезпечуючу та управлінську складові (підсистеми) та їх віднесення до суб'єкта (управлінська діяльність) і об'єкта (основна та забезпечуюча діяльність) управління. Така модель, водночас, є прикладом стратифікаційного відображення діяльності, оскільки завжди можуть бути побудовані ієрархічні моделі її основної, забезпечуючої та управлінської підсистем, суперпозиція яких утворює загальну ієрархічну модель системи діяльності. Вищезазначена модель чітко характеризує визначальну роль останньої та роль її окремих форм у становленні суб'єкт-об'єктних відносин. Однією з можливих варіацій такої моделі є розкладення діяльності на продуктивну, репродуктивну та організаційну функції. У багаторівневій ієрархічній системі суб'єкт-об'єктних відносин можна з певним рівнем спрощення також виділити суспільну, колективну (групову) та індивідуальну форми діяльності. На рівні державно-управлінських відносин об'єктом управління є все суспільство, а відповідно й суспільна діяльність.

Для різнобічного вирішення проблеми побудови загальної моделі діяльності доцільно звернутися до її класичного визначення.

ДІЯЛЬНІСТЬ - це такі відносини між людиною та навколишнім світом, внаслідок яких відбувається його доцільна зміна та перетворення в інтересах людини. Відповідно основними складовими елементами діяльності є мета (цілі), засоби, власне сам процес та результат.

Таким чином можна синтезувати модель діяльності за схемою: мета (цілі) → засоби → процес → результат → мета (цілі), в якій враховано системний та циклічний характер процесу діяльності (циклічна модель).

Основні блоки такої моделі мають наступний зміст. Мета (цілі) діяльності - це передбачення її результатів у певній перспективі, а у перекладі на мову систем - це очікуваний її стан, який характеризується певним набором (вектором) її основних параметрів (показників, критеріїв). Під засобами розуміємо сукупність ресурсів, інструментів, механізмів, способів, методів, технологій, шляхом використання яких змінюється або перетворюється навколишній світ. Процес - це сукупність послідовних дій для досягнення певних результатів, внаслідок яких відбувається зміна або перетворення навколишнього світу. Результат - це певний досягнутий внаслідок здійснення даної діяльності стан навколишнього світу, якому притаманний конкретний вектор її основних параметрів. Конкретизація такої моделі досягається визначенням певної головної мети та її складових цілей, а також урахуванням можливих засобів їх досягнення. Безумовно, для досягнення запланованих результатів цілі діяльності мають бути реальними, тобто враховувати об'єктивний стан та перспективи розвитку суспільства, виходити з реальних можливостей на визначену перспективу, передусім з ресурсних.

Для повноти слід характеризувати діяльність, як і будь-яку іншу

систему, з різних боків, зокрема, як процеси, функціональні структури, організованість матеріалу та морфологію, на якій склалася та існує ця система.

Вище розглянуті основні варіанти і міркування щодо побудови загальних моделей діяльності та окремі моделі конкретизації поля діяльності. Перелік останніх можна значно розширити. Наявність різних варіантів загальних моделей і моделей конкретизації поля діяльності дає змогу використовувати на різних етапах управління ті з них, які найбільш підходять для цього. Рекомендації щодо такого вибору можна визначити у функціях управління та відповідних моделях діяльності.

Функції управління та відповідні моделі діяльності

| Функції управління (підфункції) | Загальні моделі діяльності | Моделі конкретизації поля діяльності |
|--|---|--|
| <i>Планування (прогнозування)</i> | Поле діяльності, моделі розвитку | Екстраполяційні, імітаційні та евристичні моделі; сценарії подій; програми і плани |
| <i>Планування (програмування)</i> | Поле діяльності, ієрархія діяльності, декомпозиція діяльності | Дерево цілей, дерево діяльності, морфологічні моделі |
| <i>Планування (проектування)</i> | Поле діяльності, ієрархія діяльності, декомпозиція діяльності | Мережеві моделі, дерево рішень, моделі типізації завдань |
| <i>Організація</i> | Ієрархія діяльності, декомпозиція діяльності | Організаційні (лінійно-функціональні, адаптаційні) |
| <i>Мотивація</i> | Ієрархія діяльності, декомпозиція діяльності | Мотиваційні механізми (процесуальні, поведінкові) |
| <i>Контроль</i> | Ієрархія діяльності, декомпозиція діяльності | Механізмів контролю, зворотний зв'язок |

Розглянемо принципи і підходи до застосування моделей конкретизації поля діяльності на прикладі функції планування. На сьогодні найвідомішими є два типи таких моделей - ієрархічні та мережеві. Якщо перші в основному використовують для формування цілей та вибору проблемних завдань (проектів), то другі - для управління проектами (поділ ресурсів між проблемними завданнями та їх планування у часі). Тому, як правило, на різних етапах розроблення управлінських рішень застосовуються обидва типи моделей конкретизації поля діяльності.

Найбільш відомою ієрархічною моделлю конкретизації поля діяльності є ієрархія цілей, що становить основу цілого класу моделей типу "дерева цілей" (дерево проблем, рішень, критеріїв тощо). Т. Саати та К. Кернс розширили класичну модель "дерева цілей" рівнями, що враховують основні джерела впливу на їх досягнення. Внаслідок цього сформована модель, що містить такі рівні: загальна мета → обмеження (соціальні та політичні) → діючі сили (актори) → цілі акторів → політики акторів → результати.

Модель типу "дерева цілей" є теоретичною та методологічною основою дій для будь-якого об'єкта управління, оскільки забезпечує типізацію процедур планування та прийняття рішень. Причому найчастіше такі моделі використовуються підсвідомо, оскільки без них просто неможливо обійтися. Так, вирішення будь-якої проблеми починається з визначення головної мети та її структуризації на цілі та підцілі. Це можна зробити краще або гірше, але завжди такий процес пов'язаний з моделлю типу "дерева цілей". Наступним етапом є визначення функцій, необхідних для реалізації поставлених цілей. Знову здійснюється вибір і будується другий рівень ієрархії - рівень підцілей або функцій. Можна продовжувати цей процес структуризації цілей.

Наступний рівень буде складатися з окремих підфункцій. І так далі до рівня завдань. Інакше кажучи, поступово конкретизується дерево цілей і воно доводиться до рівня певних проблемних завдань. Для раціонального використання обмежених ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, часових, інформаційних) у моделі типу "дерева цілей" визначаються пріоритети на кожному її рівні.

Побудова дерева цілей об'єкта управління дає змогу виділити певні проблемні завдання. Після цього планується реалізація цих завдань (проектування), в межах якого основна, забезпечуюча та управлінська діяльності конкретизуються в окремих заходах.

Дерево цілей фактично є дискретною моделлю очікуваного (у визначений термін) майбутнього. Траєкторії досягнення відповідних векторів-цілей забезпечуються певною комплексною діяльністю, саме модель якої може найбільш реально відобразити стан і розвиток ситуації, що стосується об'єкта управління. Виходячи з такого уявлення, автором запропоновано загальний методологічний підхід і відповідний метод його реалізації, який названо методом "інтеграції дерева цілей і поля діяльності об'єкта управління".

Сутність підходу і відповідного методу в тому, що при плануванні на підставі дерева цілей будується безпосередньо пов'язане з ним дерево основної діяльності, гілками якого є види діяльності (1-й рівень), напрями діяльності (2-й рівень), види робіт (3-й рівень), напрями робіт (4-й рівень), дії та операції (5-й рівень) для виконання проблемних завдань. Після цього, з метою визначення заходів щодо реалізації механізмів досягнення визначених цілей, необхідно здійснити суперпозицію дерев (ієрархії) забезпечуючої та управлінської діяльності на дерево основної діяльності, тобто безпосередньо прив'язати здійснення всіх елементів управлінської та забезпечуючої діяльності до

відповідних елементів основної діяльності.



Фрагменти пояснення сутності методу "інтеграції дерева цілей і поля діяльності об'єкта управління"

У найбільш загальному розкладі діяльності за рівнями необхідно забезпечити п'ять рівнів - метасистемний, системний, підсистемний, компонентний та елементний, на яких цілісність найбільш розрізняється якісними вимірами. В такому розкладі діяльності метасистемний рівень -

це сам обраний об'єкт дослідження (комплексна діяльність), системний - це напрями і види діяльності, субсистемний - це напрями і види робіт, компонентний - це дії, елементний - це операції.

Як альтернативний варіант структуризації дерева діяльності можна розглядати будь-яке виділення рівнів діяльності, дій та операцій. Залежно від складності об'єкта можна обмежувати кількість рівнів відображення діяльності, але завжди на останньому (найнижчому) рівні мають розміщуватися дії та операції з виконання проблемних завдань, заради визначення (конкретизації) яких, власне, й будується така модель.

В процесі планування спочатку визначаються цілі та завдання основної діяльності (або проблеми), а потім - необхідні для її реалізації завдання управлінської та забезпечуючої діяльності, які у комплексі прийнято називати механізмами (правовим, організаційним, фінансовим, кадровим, інформаційним) реалізації. Щодо процесу реалізації, то навпаки, проведенню основної діяльності повинне передувати її належне забезпечення та створення необхідних умов досягнення поставлених цілей.

Застосуванню загальних моделей типу "дерева цілей" властиві певні обмеження. Можливість розвитку об'єкта управління фактично враховується шляхом вибору певної головної мети, а такий вибір є зовнішнім відносно самих моделей дерева цілей (тобто привноситься ззовні і, як правило, не залежить від них). Достатня ясність побудови таких моделей втрачається, як тільки починається конкретизація діяльності на рівні завдань, оскільки бракує типової схеми цієї процедури внаслідок відсутності типової моделі об'єкта управління на цій стадії. Певним обмеженням використання моделей типу "дерева цілей", а як свідчить практика і суттєвим, є необхідність прояву в практичних ситуаціях творчого підходу та використання сучасних інформаційних

технологій. І хоча існує багато праць та рекомендацій з цього приводу, в адміністративному менеджменті ще недостатньо застосовує моделі типу "дерева цілей", особливо при вирішенні масштабних проблем.

З метою усунення вищезазначених обмежень у застосуванні моделей типу "дерева цілей" запропоновано доповнити їх іншими моделями діяльності об'єкта управління, що відображають його в процесі розвитку та на стадії типізації завдань, зокрема моделлю розвитку соціальних систем як сфер впливу і моделлю діяльності на основі системного взаємозв'язку теорії та практики. Для опису, аналізу та оптимізації процесів на рівні проблемних завдань найбільш привабливими є мережеві моделі, що є різновидом орієнтованих графів.



Базова комплексна загальна модель діяльності на стадії планування

Комплект вищезазначених моделей діяльності разом з мережевою моделлю, що враховує фактор часу, можна розглядати як базову комплексну загальну модель діяльності на стадії (етапі) планування.

На інших етапах управлінського процесу доцільно застосовувати відповідні, спеціально розроблені моделі діяльності, які, найімовірніше, також будуть комплексними. Подальша конкретизація таких моделей їх доповненням функціональними та інформаційними моделями пов'язана з певними соціальними системами (підсистемами) і властивими ним суб'єкт-об'єктними відносинами.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ


1. Назовить базові елементи процесу управління, як це можна смодолювати?
2. Охарактеризуйте ієрархію базових елементів управління у вигляді «Дерева базових елементів управління».
3. Які елементи та їх взаємозв'язки у загальній моделі функції "Планування"?
4. Охарактеризуйте загальну модель функції "Організації" та її ключові елементи.
5. Визначте головні функціональні елементи у загальних моделях функції "Мотивації" та функції "Контролю".
6. Охарактеризуйте загальну модель функції "Прийняття рішень", у чому полягає її важливість?
7. Охарактеризуйте загальну модель функції "Комунікації" та її ключові елементи.
8. Синтезуйте модель діяльності, в якій враховано системний та циклічний характер процесу діяльності (циклічна модель).

9. Визначте функції управління та які моделі діяльності їм відповідають?

10. Охарактеризуйте базову комплексну загальну модель діяльності (на стадії / етапі планування).

РОЗДІЛ 7. АНАЛІТИЧНЕ ТА КОНСАЛТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. Поширені методи аналізу. Сучасні засоби, що забезпечують здійснення аналізу. Аналітична робота з планування. Риси ефективного аналізу. Створення і ведення проблемно-орієнтованого інформаційно-методичного ресурсу. Консультування в державному управлінні.

 **Література** 1; 8; 10; 11; 12; 13; 19; 20; 23; 45; 51.

**Основні
поняття** *аналітичне забезпечення; аналітична робота в апараті органів управління; види діяльності, які потребують аналітичного забезпечення; методи аналізу; засоби аналізу; проблемно-орієнтований інформаційно-методичний ресурс; консультування.*

В першу чергу розглянемо аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, оскільки саме остання функція, як зазначав відомий український вчений В. В. Цветков, є квінтесенцією всієї управлінської діяльності. Розуміння важливості та необхідності проведення великих обсягів такої роботи призвело до створення у вищих органах управління спеціальних структурних підрозділів - аналітичних та інформаційно-аналітичних служб, відділів тощо.

**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** - це найважливіший інструмент
ефективного управління, в якому відповідна аналітична робота
передбачає дослідження певних процесів, явищ, об'єктів
управління шляхом їх розкладу на більш прості складові
елементи, виявлення взаємозв'язків і взаємодії між ними з
метою виявлення закономірностей та принципів, в силу яких
міркування щодо вибору рішень приймають доказовий характер.

Аналітична робота є складовою адміністративного менеджменту, в апараті органів державної влади вона набула характеру обов'язкової процедури. Аналітична робота потребує максимального концентрування на певному завданні, досконалого знання предметної області, оперативного вивчення ситуації, розуміння конкретної проблеми і процесів її розвитку, застосування різноманітних методів й прийомів аналізу, певного часу тощо.

Водночас, для апаратної роботи характерні численні та різноманітні завдання, що виконуються одночасно незначною кількістю працівників, а також стислі строки підготовки рішень, тобто обмеження у часі. Якщо до цього ще додати чинник значної плинності працівників апарату внаслідок його скорочення та постійного оновлення, то отримуємо досить повне уявлення основних причин, за яких відбувається суттєве зниження якості аналітичної роботи на фоні загального збільшення її обсягу.

Одним з найбільш реальних шляхів вирішення цієї проблеми є створення спеціальних аналітичних служб поза структурами органів управління та проведення аналітичних досліджень на замовлення цих

органів на договірних умовах такими службами або іншими тимчасовими колективами професіоналів. Типовими прикладами застосування такого підходу є залучення колективів фахівців до організації та проведення виборчих компаній, соціологічних опитувань населення тощо. Основними недоліками такого підходу є втрата оперативності та керованості цим процесом.

Аналіз розглядається фахівцями як прийом наукового мислення, зокрема, загально відомими є такі його види: формально-логічний, математичний, системний, функціональний тощо. В останній час також можна зустріти розгляд окремих видів аналізу як наукових напрямів і комплексних методів досліджень, наприклад, у вигляді аналізу політики.

При прийнятті управлінських рішень (програмно-цільових, нормативно-правових, організаційно-розпорядчих та ін.) найбільш широко застосовуються системний аналіз, який спирається на системний підхід, загальну теорію систем і низку дисциплін, зокрема математичних, а також аналіз політики, який трактується як її вивчення та осмислення та базується на численних сучасних методах управління.

Виходячи з системного аналізу, будь-яка складна проблема має розглядатися як система у взаємодії всіх її компонентів. Для управління цією системою необхідно визначити мету, окремі цілі підсистем, що входять до складу, критерії ефективності та найбільш прийнятні способи управління, а також альтернативи досягнення вибраних цілей. Важливою особливістю системного аналізу є комплексний підхід до використання формалізованих і неформалізованих методів та засобів досліджень. Основною процедурою в системному аналізі є побудова узагальненої моделі, що відображає взаємозв'язки реальної ситуації. Технічну базу системного аналізу складають комп'ютерні інформаційні системи та технології.

Для сучасної концепції аналізу проблем адміністративного менеджменту характерний багатоетапний комплексний аналіз, який базується на поєднанні системного, процесного (функціонального) та ситуаційного підходів, що забезпечує більш ефективне вирішення проблем, оскільки при цьому вибір методів аналізу здійснюється залежно від конкретних ситуацій. На першому його етапі, як правило, здійснюється структурно-функціональний, а на останньому - функціонально-вартісний аналіз, який використовується для перевірки здійсненності рішень.

Серед поширених методів аналізу можна зазначити наступні:

- декомпозиція, тобто розклад на складові частини систем, процесів, проблем, процедур;
- виявлення прямих та зворотних зв'язків між складовими елементами об'єкта аналізу;
- класифікація, тобто розподіл множини на підмножини за певними ознаками (критеріями);
- редукція, тобто зведення будь-яких даних, структури, об'єкта до більш простих;
- оцінювання як систематичне застосування методів дослідження для оцінки елементів об'єкта аналізу;
- формалізація, тобто відображення результатів мислення в точних поняттях або твердженнях;
- моделювання, тобто дослідження проблем, процесів або систем шляхом побудови та вивчення їх моделей, зокрема, структурних моделей, що відображають взаємозв'язки між елементами об'єкта аналізу, та функціональних моделей, які відображають комплекс функцій об'єкта аналізу та його елементів;

- імітація, тобто виконання експериментів на моделі реальної ситуації з метою з'ясування, як змінюватиметься ситуація у просторі та часі;
- побудова "дерева цілей", що являє собою структуровану, побудовану за ієрархічним принципом сукупність цілей системи, процесу, проблеми, в якій виділені головна ціль (мета) та підцілі нижчих рівнів (першого, другого і далі), а також "дерева рішень", яке являє собою схематичне зображення складного процесу прийняття рішень щодо будь-яких завдань;
 - експертиза, тобто мотивовані висновки або оцінки фахівця-експерта (або фахівців) щодо певного питання, проблеми;
 - визначення та розподіл пріоритетів, тобто першочерговості вирішення проблем і реалізації цілей щодо термінів або ресурсного забезпечення;
 - кореляційний аналіз, тобто виявлення взаємного зв'язку, взаємозалежності, співвідношення елементів аналізу; їх імовірнісної або статистичної залежності;
 - інтерполяція, тобто знаходження проміжних значень параметрів по ряду логічних або статистичних даних;
 - застосування методу екстраполяції, тобто розповсюдження висновків щодо певних аспектів на проблему (процес) в цілому та на майбутній її розвиток;
 - евристика, тобто спеціальні неформальні методи рішення задач шляхом процесу продуктивного творчого мислення (евристичної діяльності);
 - елімінування, тобто виключення з розгляду ознак, факторів, показників, що не пов'язані з даним процесом, явищем;

- виділення релевантної інформації для прийняття рішень, тобто даних під конкретне завдання;

- забезпечення репрезентативності цілого (системи, процесу, проблеми) за його частинами. Існують три критерії репрезентативності: статистичний (розрахунок обсягу вибіркової сукупності), ресурсно-економічний (оцінка кадрового забезпечення, вартості досліджень, необхідного часу, методів, що застосовуються, тощо) та аналітичний (обмеження на обсяг та деталізацію вибірки з погляду отримання надійних результатів);

- урахування чинників невизначеності та ризику, тобто імовірності отримання певних результатів за умов наявності численних джерел і параметрів впливу на об'єкт аналізу;

- умовивід, тобто розумова дія, що пов'язує думки різного змісту в низку посилок і наслідків, як правило, з застосуванням логічних прийомів, а саме індукції (формулювання висновків від часткового до загального); дедукції (формулювання висновків від загального до часткового); формулювання висновків з понять, на підставі тотожності, формальної логіки, за аналогією, від протилежного; виведення норм (більш конкретних з більш загальних);

- урахування людського чиннику.

Серед сучасних засобів, що забезпечують здійснення аналізу, широко застосовуються:

- моніторинг, тобто цілеспрямоване спостереження та оцінювання, що обумовлене проблемами і завданнями основної діяльності об'єкта аналізу;

- використання індикаторів для виміру характеристик (параметрів) об'єкта аналізу;

- використання експертних систем, що являють собою комп'ютерні системи, які акумулюють знання експертів;
- деякі фундаментальні знання щодо певної проблемної сфери, які передбачають можливість формування логічних висновків та відіграють роль електронних консультантів для осіб, що приймають рішення;
- застосування експериментів, за допомогою яких у визначених та контрольованих умовах досліджуються процеси управління, що безпосередньо впливають на вирішення проблеми.

Ефективність аналітичної роботи значною мірою залежить від досвіду, здібностей та знань її виконавців, що необхідно обов'язково враховувати у процесі добору та атестації працівників аналітичних служб. Базовий перелік видів діяльності, які потребують аналітичного забезпечення на різних етапах існування організації в адміністративному менеджменті (наприклад, центрального органу виконавчої влади), може бути використаний при прийомі на роботу та проведенні атестації, зокрема покладено в основу відповідної тестової системи.

В якості прикладу розглянемо загальну характеристику видів діяльності організації адміністративного менеджменту в системі державного управління, що потребують аналітичного забезпечення.

| Етапи існування організації (підрозділу) | Види діяльності, які потребують аналітичного забезпечення |
|---|--|
| <i>Становлення (або реформування)</i> | Визначення місця та ролі організації (підрозділу) в інфраструктурі управління. Розроблення та узгодження положення про організацію (підрозділ). Розроблення структури організації, штатного розпису, правил внутрішнього розпорядку, системи |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>документообігу. Розроблення та узгодження посадових інструкцій працівників. Визначення стратегії, розроблення та узгодження концепції діяльності та політики організації (структурних підрозділів) на певний період. Розроблення основних процедур діяльності організації (структурних підрозділів). Організація колективної системи отримання, первинної обробки та передачі інформації, розроблення відповідних положень, інструкцій.</p> |
| <p><i>Виконання місії</i></p> | <p>Підготовка проектів управлінських рішень та інших пропозицій, які стосуються визначення пріоритетів і проведення державної політики у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації (за завданням вищих органів влади або за ініціативою даної організації). Контроль виконання управлінських рішень у межах компетенції даної організації. Відпрацьовування сучасних науково обґрунтованих механізмів забезпечення реалізації стратегії економічного та соціального розвитку країни у сфері своєї діяльності, розроблення заходів щодо їх реалізації. Виявлення можливих загроз національним інтересам і визначення шляхів їх відвернення. Розробка нормативної документації (нормативів, стандартів, положень, інструкцій тощо) у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації. Підготовка документів до різних нарад, засідань колегій, комітетів, комісій, робочих і експертних груп, та їх остаточне доведення за результатами цієї роботи. Оперативна підготовка довідок на виконання доручень вищих органів державної влади. Підготовка аналітичних та інформаційно-аналітичних записок (бюлетенів, довідок), які містять виявлення, визначення, оцінку стану і змін, а також пропозиції і рекомендації щодо вирішення актуальних проблем та ситуацій у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації. Підготовка сценаріїв і прогнозів розвитку подій, суспільних процесів з напрямів діяльності даної організації (структурного підрозділу). Підготовка експертних висновків, оцінок з широкого кола питань у сфері діяльності даної організації (структурного</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>підрозділу).</p> <p>Визначення та ефективне використання у роботі можливостей і форм міждержавного та міжвідомчого спілкування.</p> <p>Підготовка міжнародних договорів та угод у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації.</p> <p>Методичне керівництво у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації.</p> <p>Акредитація, ліцензування певних видів діяльності у межах компетенції даної організації.</p> <p>Організація та систематичне планування роботи, звітування щодо її виконання та внесення необхідних корекцій.</p> <p>Висвітлення напрямів і результатів роботи у засобах масової інформації (прес-конференції, інтерв'ю, публікації, тематичні передачі тощо).</p> |
| <i>Виконання місії (продовження)</i> | <p>Періодичне розроблення або оновлення концепції та процедур діяльності організації (підрозділів).</p> <p>Підготовка пропозицій щодо вдосконалення роботи організації (структурних підрозділів) з усіх питань її діяльності.</p> <p>Розробка методичного забезпечення діяльності даної організації (структурного підрозділу).</p> <p>Консультативна допомога органам державного управління з проблем у сфері діяльності даної організації (структурного підрозділу).</p> <p>Ведення колективного (індивідуального) моніторингу з проблем у сфері діяльності даної організації, структурного підрозділу, експертів з використанням альтернативних джерел інформації.</p> <p>Щоденний аналіз суттєвих подій, відслідковування та оцінка змін у ситуації, що відбуваються в сфері діяльності даної організації (структурного підрозділу).</p> <p>Створення та систематична актуалізація інформаційно-методичного ресурсу (правова база, методичні матеріали, інформаційно-аналітичні та довідкові матеріали, освітні програми, реєстри, стандарти, нові технології тощо) у безпосередній сфері своєї діяльності.</p> |
| <i>Ліквідація</i> | <p>Упорядкування, підготовка та передача основної і супровідної документації щодо діяльності організації (структурного підрозділу) до відповідних організацій.</p> |

Ефективний аналіз передбачає:

- глибоке знання проблеми та правового поля, в якому вона

вирішуватиметься;

- врахування інтересів всіх зацікавлених впливових сил та реальної ваги останніх;
- уявлення цілісної картини ситуації, на фоні якої вирішується проблема;
- зосередження уваги безпосередньо на розв'язанні конкретної проблеми;
- формулювання вибору у вигляді політики, що враховуватиме широкі інтереси;
- вибір контрольованих засобів досягнення цілей;
- колективну експертизу, до якої залучатимуться експерти з альтернативними поглядами на проблему; здоровий глузд.

В процесі проведення аналізу конкретної проблеми в адміністративному менеджменті можливі різноманітні дії та результати, зокрема:

- вироблення нових знань щодо об'єкта аналізу та чинників впливу на нього;
- виявлення нових питань і проблем, що потребують вирішення;
- синтез моделей об'єкта аналізу (теоретичних, інформаційних, тощо) та прогнозування за їх допомогою розвитку процесів у ньому;
- планування діяльності об'єкта аналізу щодо вирішення проблеми на певну перспективу (довгострокову, середньострокову або короткострокову), зокрема, виявлення доцільності тих чи інших цілей та дій, визначення конкретних завдань;
- формування або оновлення організаційних структур та колективів виконавців, відповідальних за вирішення даної проблеми;

- розроблення мотиваційних заходів для забезпечення ефективного вирішення даної проблеми;
- створення або вдосконалення системи комунікації, зокрема, моніторингу та інформаційно-методичного ресурсу, що відповідають завданням вирішення даної проблеми;
- оцінювання стану вирішення проблеми та забезпечення з метою ефективної системи контролю на всіх етапах вирішення проблеми;
- коригування планів, зокрема, заходів (зміна завдань, припинення виконання тощо), що втратили свою актуальність або не забезпечують досягнення поставлених цілей;
- підготовка та вибір альтернативних управлінських рішень для вирішення проблеми;
- підвищення рівня або якості керування вирішенням даної проблеми;
- поповнення досвіду управлінців як єдності знань, вмінь та навичок, результатом чого є процес більш досконалого вирішення аналогічних проблем у майбутньому;
- освоєння та застосування нових підходів, принципів, методів, методик та прийомів дослідження об'єкта аналізу.

Особливості аналітичної роботи дають змогу сформулювати ще одну вимогу до претендентів на посади політичні та державних службовців - це вміння системно мислити, зокрема, структурувати управлінські проблеми.

В управлінській діяльності значний обсяг аналітичної роботи припадає на планування. На особливу важливість такої роботи вказував видатний німецький вчений П. Друкер, який запропонував інвестувати час у планування, щоб скоротити час, необхідний для контролю. В

плануванні можна виділити такі основні етапи (стадії) як прогнозування, власне планування (програмування) та проектування.

Професіонально проведене прогнозування дає змогу визначити перспективи та виділити найважливіші напрями і етапи розвитку проблеми, сформулювати реально досяжні головну та основні цілі на певний період часу, розробити можливі сценарії дій та концепції їх досягнення. Основними засобами аналітичної роботи на цій стадії є моделювання та колективна фахова експертиза.

Власне планування дає змогу визначити комплекс завдань для реалізації головної та основних цілей. Це досягається структуруванням проблеми на основі визначення пріоритетних видів і напрямів діяльності, робіт, завдань або, інакше кажучи, побудовою "дерева цілей" до рівня завдань. При визначенні останніх доцільно максимально застосовувати їх типізацію, що дає змогу спростити подальше проектування шляхом уніфікації проектів та технологій, необхідних для їх реалізації.

Структурування проблеми спочатку здійснюється відносно основної діяльності, а його результатом є визначення основних завдань. Після цього необхідно здійснити суперпозицію управлінської та забезпечувальної діяльності на основну діяльність та виділити допоміжні завдання, які разом утворюють механізм реалізації проблеми. Саме на цій стадії при вирішенні проблем адміністративного менеджменту йдеться про перелік програмно-цільових завдань (програм, проектів), планування, визначення пріоритетів, підготовку бюджетних пропозицій тощо. Основним засобом аналітичної роботи на цій стадії є індивідуальна та колективна фахові експертизи.

На стадії проектування кожне основне та відповідні допоміжні завдання розглядаються як проекти, в межах яких здійснюється подальша структуризація завдань та прив'язка необхідних ресурсів. При виборі

проектів, як правило, застосовується конкурсна система. Основними засобами аналітичної роботи на цій стадії є структурно-функціональний та функціонально-вартісний аналіз, індивідуальна та колективна фахові експертизи.

Однією з основних умов плідної аналітичної роботи є оперативне забезпечення релевантною достовірною інформацією. Наприклад, у практиці державного управління та адміністрування найбільш поширеними джерелами отримання інформації є офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема, нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення), професійні консультації та експертизи. Серед популярних засобів доставки інформації маємо: електронні глобальні та локальні мережі з відповідними засобами програмної підтримки, зокрема Internet; лазерні та магнітооптичні диски; флеш-пам'ять та ін.

Виділення релевантної інформації з величезного загального потоку складає етап первинної обробки, є досить складним завданням і, як правило, здійснюється за допомогою спеціальних програм шляхом відсортування інформації за певними ознаками, здебільшого, за ключовими словами, характерними для певної сфери, наприклад, виду діяльності, проблеми, процесу. Таким чином, багатоманітність інформаційного забезпечення набуває конкретності при аналізі певних проблем.

Для обґрунтованого формулювання певних висновків необхідно також забезпечити процес систематичного довгострокового відслідковування інформації з альтернативних джерел. З цією метою можна запропонувати просту, але досить ефективну форму

індивідуального моніторингу найбільш суттєвих подій та процесів. Кожна позиція такого моніторингу фактично є певною аналітичною задачею. Суть її у тому, що за заданих вихідних умов (виникла проблема) необхідно за допомогою певного методу (оцінювання та прогноз) знайти її вирішення (можливі заходи). Спроба розв'язання цієї задачі може призвести до необхідності формування конкретних управлінських рішень. Виділення низки таких задач, що стосуються певної проблеми, дає змогу відслідковувати у часі розвиток ситуації навколо неї, визначити основні фактори впливу, а також запропонувати підходи та заходи щодо її вирішення.

В процесі аналітичної роботи виникає необхідність у різноманітній інформації. Сучасним підходом до вирішення цієї проблеми є створення і ведення проблемно-орієнтованого інформаційно-методичного ресурсу. Останній є впорядкованою множиною документів або даних, до яких є індивідуальний доступ, і має бути зорієнтованим на забезпечення певної сфери діяльності всією необхідною інформацією та складатися з таких основних розділів:

- нормативно-правового, що містить постійно оновлювану правову базу;
- науково-методичного, який містить інформацію щодо пріоритетних напрямів та результатів наукових досліджень у відповідній сфері діяльності, їх методичного забезпечення; матеріали наукових конференцій, симпозіумів, семінарів;
- навчально-методичного, що містить освітньо-професійні та професійні програми, програми функціональної спеціалізації, кваліфікаційні тести і анкети для оцінки та контролю рівня професійних знань і навичок фахівців у даній сфері діяльності, базові підручники та навчальні посібники;

- реєстрового, що містить державні реєстри центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, матеріали статистичної звітності;
- зведеного каталогу бібліотечних фондів за напрямками у даній сфері діяльності;
- довідкового, що містить різноманітні довідники, інформаційні матеріали щодо відповідної діяльності в різних країнах, інформаційно-довідкові системи, бази даних локального та віддаленого доступу.

Зокрема для аналізу численних проблем державного управління, таких, що пов'язані з геополітикою, різноаспектними сферами впливу та їх поширенням, доцільно використовувати електронну картографію, тобто візуалізацію інформації шляхом надання графічної форми статистичним та іншим даним. Візуальне відображення розміщення об'єктів дослідження у просторі дає нову інформацію для аналізу та дає змогу поглибити їх розуміння. Для цього використовуються спеціальні інформаційні технології (геоінформаційні системи), засновані на поєднанні графічного аналізу з проектуванням просторових баз даних. Відомими прикладами застосування електронної картографії є відображення геополітичних інтересів окремих країн та їх блоків, результатів виборів, політичних уподобань населення по регіонах тощо. Накопичення та систематизація послідовності таких відображень для певних процесів дає змогу відслідковувати та прогнозувати розвиток останніх, а також виявляти найбільш суттєві фактори впливу.

КОНСУЛЬТУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ – це інтелектуальна діяльність з аналізу та рекомендацій щодо здійснення процесу управління на засадах використання наукових та організаційних новацій як в ньому самому, так й в різних сферах і галузях суспільної діяльності і об'єктах управління. В такій якості воно виступає як метод удосконалення науки і практики управління, підвищення ефективності управлінської та суспільної діяльності.

Наприклад консультуванню адміністративного менеджменту в державному управлінні притаманна низка характерних рис, зокрема, воно: по суті є професійною допомогою органам державної влади та посадовим особам на засадах науково-обґрунтованого управління; не спирається на владні повноваження, внаслідок чого має рекомендаційний характер і застосовується у вигляді порад; виходить з об'єктивної та професійної оцінки управлінських ситуацій; є доступним й доцільним на будь-якому етапі управлінського процесу; під час застосування збільшує управлінський потенціал замовника без збільшення його штатного розпису. Органи державної влади можуть виступати як суб'єктами, так і об'єктами консультування.

До основних принципів консультування в адміністративному менеджменті можна віднести: урахування системних змін; науковість; ефективність; гнучкість; орієнтацію на кінцевий результат; рекомендаційний та випереджаючий характер висновків і пропозицій; постійне ведення та оновлення експертної бази; використання інновацій, нової інформації та нових інформаційних технологій тощо.

Прийнято виділяти два основні види консультаційної діяльності –

предметна та методологічна. За предметною класифікацією можна виділити такі її види: управлінський та проблемно-орієнтований. Прикладами останнього є, зокрема, політичний, економічний, соціальний, гуманітарний, екологічний. У свою чергу, вони можуть бути деталізовані у консультативну діяльність з проблем: правових (юридичний консалтинг), зв'язків з громадськістю (PR-консалтинг), управління персоналом, менеджменту, маркетингу, якості, інжинірингу, застосування інформаційних технологій тощо.

За методологічною класифікацією таку діяльність можна поділити на: експертну, процесну та навчальну. Експертне консультування, яке часто застосовується органами державної влади, здійснюється одноосібно або колективом фахівців (комітети, комісії, експертні та робочі групи, “круглі столи”) у ситуаціях, коли виникає нова або складна проблема. Процесна консультація заснована на супроводженні всього або певних етапів процесу вирішення певної проблеми й передбачає діагностування проблемної ситуації, методичне забезпечення її розв'язання, спільно вироблені рекомендації з замовником. Навчальне консультування має на меті тісну співпрацю консультантів і спеціалістів організації, що замовляє консультування, навчання її працівників теорії, методології проведення, упровадження результатів певного виду діяльності. У сучасному управлінні часто відбувається поєднання процесного та навчального консультування.

На сьогодні консультування якості у предметній класифікації є одним з основних видів консультування в управлінні. Його виходу на передові позиції сприяє впровадження міжнародних та вітчизняних стандартів якості в управлінні. Розробка систем якості здійснюється відповідно до вимог стандартів ISO (міжнародної організації зі стандартизації) серії 2000. Головною метою урядової програми

запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади є опис методик основних процесів; розробка технологій цих процесів; раціональна легітимація документів; конкретизація функціональних обов'язків та посадових інструкцій.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Для чого потрібне аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень?
2. Обґрунтуйте необхідність аналітичного забезпечення на прикладі державного управління в Україні.
3. Які види організаційної діяльності а адміністративному менеджменті системи державного управління потребують аналітичного забезпечення?
4. Назвіть поширені методи аналізу. Які сучасні засоби, що забезпечують здійснення аналізу в адміністративному менеджменті?
5. Від чого залежить ефективність аналітичної роботи?
6. Що вкладається у поняття «консалтингу»?
7. Назвіть основні принципи консультування в адміністративному менеджменті.
8. Охарактеризуйте основні види консультаційної діяльності.
9. Поясніть предметний та методологічний види консультаційної діяльності. Наведіть приклади їх застосування в адміністративному менеджменті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України : [Підруч.] / Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; За ред. Ю.П. Битяка. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 710 с.
3. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Їжа, Г. І. Арабаджи // За. заг. ред. Надолішнього П. І. , Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
4. Бакуменко В. Д. Методологія системних досліджень в державному управлінні : [Навч. посіб.] / Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
5. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : [Навчальний посібник] [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
6. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : [Навчальний посібник] [у 2 ч.]. Ч. 2. Науково-прикладні аспекти. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : Моногр. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
8. Баранов А. П. Визначення принципів публічного управління та адміністрування в нормативно-правих документах України. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 123-129.

9. Баранов А. П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЄС. Теорія та практика державного управління. 2019. № 3. С. 207-218.

10. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент : [Навч. посіб.] / В. Г. Воронкова. Київ : ВД "Професіонал", 2004. 256 с.

11. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ, Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

12. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. Упр. При Президентові України; Розділ 3. Методологія державного управління : Ю.П. Супмін, О.Ю. Оболенський, В.Д. Бакуменко, Ю.В. Бакаєв, В.П. Козуб, В.В. Корженко, В.Я. Малиновський, Н.М. Мельтюхова, П.М. Петровський, Н.Ф. Фоміцька, О.В. Червякова, С.В. Штурхецький. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.

13. Державне управління та державна служба : [Словник-довідник] / Уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.

14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; [за заг. ред.. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна]. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад.. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 748 с.

16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ .упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.

17. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ .упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 3 : Історія державного управління / наук.-ред. колегія : А. М. Михненко (співголова), М. М. Білинська (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 788 с.

18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ .упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 7 : Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / наук.-ред. колегія : І. А. Грицяк (співголова), Ю. П. Сурмін (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 764 с.

19. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції: колективна монографія / відп. за випуск Л. М. Черенко, О. В. Макарова, за ред. Е. М. Лібанової. У 2-х тт. Київ: ІДСД ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. 436 с.

20. Майбутня держава 2030: Глобальні мегатенденції, які впливають на уряди. KPMG International. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/Future_State_2030_UA_v3.pdf

21. Правдивець О. М. Економічна безпека, як найвища функція держави. *Вчені записки Університету "КРОК"*. Київ: Університет "КРОК", 2022. № 2 (66), 2022. С. 40 – 43.

22. Правдивець О. М. Про сутність поняття система економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету “КРОК”*. Київ: Університет “КРОК”, 2022. № 3 (67), 2022. С. 34 – 35.

23. Публічна адміністрація в Україні : становлення та розвиток : монографія / В. М. Алексєєв, Л. С. Бровченко, І. А. Верещук [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ : Монолит, 2010. 399 с.

24. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

25. Публічне управління та адміністрування : словник-довідник // Укладники: Руденко О. М., Шершньова О. В., Бакуменко В. Д., Філіпова Н. В., Ткаленко Н. В. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 178 с.

26. Райт Г. Державне управління. К.: Основи, 1994. 191 с.

27. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я: монографія. Рівне: Волинські обереги, 2018. 168 с.

28. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 2 2020, С. 33-37.

29. Територіальна громада: управління розвитком : [моногр.] / Національна академія державного управління при Президентові України Харківський регіональний інститут державного управління / Розділ 1. Теоретичні засади розвитку територіальної громади; 1.6. Трансформаційні тенденції місцевого самоврядування в умовах

суспільних змін : Червякова О.В. Х.: Вид-во "Константа", 2013. С. 52-62.

30. Цветков В. В. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корещького, 2001. 298 с.

31. Червякова О. В. Державне регулювання в контексті зовнішніх впливів: економічні аспекти розвитку країни. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2019. – Вип. 2 (65). С. 122-128. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.02>. URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua>

32. Червякова О. В. Експертна аналітика державного управління: аспекти інноватики, самоорганізації : монографія / Бакуменко В.Д., Іжа М.М., Попов М.П., Попов С.А., Красноруцький О.О., Білорусов С.Г., Червякова О.В. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 220 с.

33. Червякова О. В. Законодавче забезпечення розвитку реального сектору економіки / Заг. ред. В. І. Сергієнка; Інститут законодавства Верховної Ради України. Випуск 4. К. : Вид-во «Людмила», 2019. С. 9-21.

34. Червякова О. В. Законодавчі аспекти модернізації механізмів публічного управління та адміністрування в Україні. (Сер.: Законодавчі аспекти державного управління та місцевого самоврядування. – Вип. 3. Інститут законодавства Верховної Ради України. К. : СПД Чалчинська Н.В., 2019. С. 229-232.

35. Червякова О. В. Механізми державного регулювання у забезпеченні енергетичної безпеки України : монографія / Н. І. Соколовська, О. С. Матвійчук, О. В. Червякова. – Полтава : ПУЕТ, 2022. 180 с. ISBN 978-966-184-431-4

36. Червякова О. В. Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін : Монографія. Київ : ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2015. 390 с.

37. Червякова О. В. Правовий механізм реформи децентралізації у забезпеченні сталого розвитку в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2022/1. С. 58-61. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/issue/view/86/108>

38. Червякова О. В. Правознавство: цікаве і мудре : навч. Посіб. 2-ге видання / Бошицький Ю.Л., Молдован В.В., Червякова О.В. // За заг. ред. Ю.Л. Бошицького. – 2-ге видання (із змінами та доповненнями) Вінниця : ТВОРИ, 2022. 336 с.

39. Червякова О. В. Розвиток національного законодавства у сфері соціального захисту населення. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*, 2020. № 1 (1). С. 71-81. DOI: 10.32342/2709-6408-2020-1-1-10. ISSN 2709-6408 (print), ISSN 2709-6416 (online)

40. Червякова Ольга Володимирівна. Конституційні основи децентралізації у забезпеченні сталого розвитку. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Конституція України: держава і право в умовах воєнного стану»: Збірник матеріалів конференції, м. Київ, 28 червня 2022 р.* / Ред. кол.: Червякова О.В. (гол. ред.), І.А.Семенець-Орлова (заст. гол. ред), І.І.Каліна (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 54-60.

41. Червякова Ольга. Загрози національній економіці в умовах посилення глобалізаційних тенденцій. *Національна безпека: моніторинг реалізації законодавства України*. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2018. С. 186 -192.

42. Chervyakova O. The influence of globalization processes on the transformation in the state regulation of the Ukrainian economy / O. Chervyakova // Innovations in science and education: challenges of our time / Collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko. – 2 Issue. - London: IASHE, 2017. P. 163-166.
43. Drucker P. The Practice of Management. - 15th pr. - Pan Books in association with William Heinemann, 1982. 480 p.
44. Duncan W. When Necessity Becomes a Virtue : The Case for Taking Strategy Seriously. Journal of General Management. 1987. Winter. № 13. P. 28-42.
45. ENP Progress reports. URL: https://eeas.europa.eu/diplomatic-network/northern-dimension/8409/enp-progress-reports_en
46. European Principles for Public Administration, SIGMA Papers: №.27, OECD Publishing, Paris.
47. Fiscal Blueprints: A path to a robust, modern and efficient tax administration. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/.../fiscal_blueprint_en.pdf
48. Good Governance. 12 Principles of Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE). URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>
49. Good governance. OSCE. URL: <https://www.osce.org/good-governance>
50. Good Practices in Supporting Supreme Audit Institutions. OECD.

URL:<https://www.oecd.org/development/effectiveness/Final%20SAI%20Good%20Practice%20Note.pdf>

51. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

52. International Institute of Administrative Sciences. URL: <https://www.iias-iisa.org/page/ABOUT%20IIAS>

53. Locke E. Goal Setting and Task Performance : 1969-1980 / Locke E., Shaw K., Saari L., Latham G. // Psychological Bulletin. - 1981. - № 90. - P. 125-152.

54. Many countries use the European Code of Good of Administrative Behaviour as a source of inspiration. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/code.faces#/page/1>.

55. Olga Chervyakova. Democratic Transition in Slovakia: Model Situation for the Challenges of Ukraine a Democratic Transition (2017) : Scientific monograph / Alla Bilous, Marian Ded, Anna Durfina, Olga Chervyakova, Nadezda Jankelova, Yevhen Romanenko, Tatiana Tokolyova – Central European Education Institute s.r.o., Bratislava, DecPro Media s.r.o., Praha/ ISBN 978-80-270-2209-0 – 204 p.

56. Pravdyvets Oleksandr. Opportunities to use innovations to ensure Economic Security of the Enterprise. Economics, Finance And Management Review. – Estonia: Scientific Center of Innovative Researches. 2021. Issue 4 (8), 202. S. 83 – 89.

57. Pravdyvets Oleksandr. Recommendations for improvement of regulatory and legal support of automation and digital transformation of business processes of the military accounting of conscript. „Civitas et lex”. 2021/2 (30). Poland. C. 67–74.

58. Preparing public administrations for the European Administrative Space. SIGMA Papers. No. 23 URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kml6143zd8pen.pdf?expires=1567089257&id=id&accname=guest&checksum=255AAEAB8699C7D1FD36B8D85A446D00>

59. Public Administration in the United States. Second Edition. D.C. Heath and company. Lexington, Massachusetts, Toronto, 1993. 533 p.

60. Public Administration Reform Strategy of Ukraine through 2021 URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf

61. Statistical Metadata in a Corporate Context: a guide for managers. Part A. Common Metadata Framework. Geneva : UNECE, 2009.

62. Strategy for Innovation and Good Governance at Local level. Towards the Implementation. Secretariat Memorandum. Prepared by the Directorate of Democratic Institutions Directorate General of Democracy and Political Affairs. URL: <https://rm.coe.int/towards-implementation-of-the-strategy-for-innovation-and-good-governance/1680746e70>

63. Thijs N., Hammerschmid G., Palaric E. A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU 28. European Commission. Brussels. 2017.

64. Woodrow, Wilson. June, 1887. The Study of Administration, Political Science Quarterly. 1887, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887), pp. 197-222. URL: http://www.commentary.com/admin_thoughts_1887.pdf

ДЛЯ НОТАТОК

