

Міністерство освіти і науки України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»

О. А. Бородіна, Я. О. Ходова

# **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

Маріуполь  
2015

ББК 65.9(2УКР)Я73

УДК 334 025

Б 83

Рекомендовано Вченою радою  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
в якості навчального посібника для студентів вищих навчальних закладів  
(протокол № 3 від 24.09.2015 р.)

#### Рецензенти:

**Гудзь П. В.** – доктор економічних наук, професор, директор економіко-гуманітарного інституту Запорізького національного технічного університету;

**Чечель А. О.** – кандидат наук з державного управління, доцент, завідувача кафедрою адміністративного менеджменту Донецького державного університету управління;

**Любчук О. К.** – доктор наук з державного управління, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

#### **Бородіна О. А.**

Б 83           Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь : ПДТУ, 2015. – 84 с.

ISBN

Викладений у навчальному посібнику теоретичний матеріал дисципліни «Адміністративний менеджмент» знайомить студентів із основами і особливостями адміністративного управління в організації, окремою ланкою надані матеріали щодо розгляду адміністративно-державного управління. Надані теоретичні засади адміністративного менеджменту, його сутність, зміст адміністративного процесу та адміністративної діяльності, особливості реалізації основних функцій адміністративного менеджменту, процеси та системи адміністративного управління, технології та інструментарій адміністративного менеджменту в Україні.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, слухачів навчальних програм освітнього рівня «бакалавр» та «магістр». Може бути корисним науковцям та практикам, які займаються науковим підходом до адміністративно-державного управління, а також тим, що прагнуть поглибити свої знання у цій сфері.

ББК 65.9(2УКР)Я73

УДК 334 025

ISBN

© О. А. Бородіна, 2015

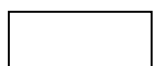
© ДВНЗ «ПДТУ», 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ .....	8
1.1 Мета, завдання, та результати вивчення дисципліни та її місце у навчальному процесі .....	8
1.2 Історія розвитку адміністративно-державного управління .....	11
1.3 Поняття і сутність адміністративного менеджменту та публічного адміністрування .....	14
БАЗИС – ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	14
Розділ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. АПАРАТ УПРАВЛІННЯ.....	17
2.1 Управління та система управління .....	17
2.2 Основні теорії адміністративного управління. Сучасні концепції адміністративного менеджменту .....	19
2.3 Державне управління як система суспільних відносин. Вітчизняна методологічна база адміністративно-державного управління.....	23
2.4 Об'єкти та суб'єкти управлінської діяльності виконавчої влади в Україні.....	25
Розділ 3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ПРОЦЕСИ У АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	27
3.1 Базові принципи адміністративно – державного управління .....	27
3.2 Організаційні та маркетингові процеси в адміністративному менеджменті .....	28
3.3 Процес планування у адміністративній установі, його основні елементи..	31
Розділ 4. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	33
ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНТРОЛЬ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	33
4.1 Адміністративні методи управління в менеджменті. Технологічна структура адміністративних процесів .....	33
4.2 Економічні методи управління в менеджменті. Індикативне планування.	38
4.3 Контроль та мотивація в системі адміністративного менеджменту .....	40
4.4 Особисті якості лідера та їх взаємозв'язок із методами адміністративного менеджменту .....	43
Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ В АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ. АНАЛІЗ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	46
5.1 Специфічні ознаки апарату державного управління. Класифікація органів державного управління .....	46

5.2 Організація управління .....	48
5.3 Аналіз та діагностика стану системи адміністративного управління.....	52
Розділ 6. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ .....	55
6.1 Технології прийняття управлінських рішень .....	55
6.2 Проблемне поле вдосконалення діяльності сучасного керівника в органах державної влади та управління. Критерії ефективності.....	60
6.3 Зміни в умовах функціонування організації. Управління опором в процесі впровадження змін. ....	62
Приклади ситуаційних завдань з адміністративного менеджменту .....	67
Приклади тестових завдань з дисципліни «Адміністративний менеджмент»...	72
Теми рефератів з дисципліни «Адміністративний менеджмент» .....	74
Глосарій .....	76
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	82

## УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ І ПОЗНАЧЕННЯ



– Визначення терміну



– Рекомендована література



– Питання для самоконтролю



– Ключові питання , що розглядаються у розділі

ВРУ – Верховна Рада України,

КМУ – Кабінет Міністрів України,

ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад,

СФП – структурно-функціональна підсистема

## ВСТУП

Як свідчить історичний аналіз та досвід, держава залишається найбільш авторитетним органом управління. Саме управлінський вплив держави на організаційні, економічні, соціально-політичні та інші процеси формує суспільство як націю, організовує певний світогляд та вносить елементи впорядкування на всіх етапах державотворення.

За роки незалежності в Україні багато чого змінилося на краще. Але держава, що активно розвивається, певним чином потребує знання, як діяти в кожній конкретній ситуації, і тому багато вчиться у інших країн, переймаючи їх досвід, пропускаючи його через «українську ментальність», формує свій світогляд.

Молоде покоління, яке є майбутнім своєї держави, прагне зробити Україну достойним членом світової спільноти. Для реалізації цієї мети потрібні глибокі знання з багатьох галузей, зокрема, знань з ефективної організації процесів управління.

Адміністративно-державне управління – молода сфера наукового знання, яка дуже швидко розвивається. В Україні за останні роки збільшився інтерес до цих знань через те, що проблема підготовки кваліфікованих професійних державних службовців стала вимогою сьогодення. Країни Заходу першими започаткували наукову організацію праці державних службовців. Їх досвід досліджується українськими науковцями.

Державні структури, забезпечуючи виконання законів, за якими живе країна, мають бути озброєні знаннями з питань управління, зокрема знаннями з питань управління державними організаціями. Вони повинні вміти виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей. Теорія адміністративно-державного управління – одна з молодих теорій управління суспільством – розвивається, набуває досвіду.

Розглядаючи управлінські процеси на суспільно-економічних рівнях нижче, ніж державний, слід зазначити, що удосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій у в умовах сучасної економіки, і навіть переоцінка індивідуальних і корпоративних цінностей дозволили багатьом організаціям та підприємствам використовувати методи адміністративного менеджменту, завдяки чому підійти до вирішення основної мети управління персоналом – отримання від працівників максимальної віддачі, отже, досягнення високих кінцевих результатів діяльності організації. Адже, від того, як ви вже керуєте людьми, залежить кінцевий успіх вашого підприємства.

У запропонованому навчальному посібнику розглянуто основи адміністративного менеджменту організацій і, окремою ланкою досліджень, особливості менеджменту державних організацій. Подано теорію адміністративно-державного управління: витоки, традиції, проблеми, перспективи розвитку. Проаналізовано основні теоретичні школи та напрями адміністративно-державного управління провідних країн світу, де існують

найбільш демократичні моделі державної служби; науковці цих країн зробили досить вагомий внесок у створення та розвиток теорії адміністративно-державного управління.

Особливо детального розгляду набули новітні інноваційні технології та методики, що застосовуються у галузі адміністративного менеджменту, а саме Public Management и New Public Management, широко розглядаються консалтингове забезпечення сучасної процедури прийняття управлінських рішень. Вивчення цього досвіду буде корисним для створення української школи державного адміністрування.


Структура навчального посібника відповідає нормативній програмі дисципліни «Адміністративний менеджмент», а його зміст відображає як теоретичний досвід, так і практику викладання дисципліни у ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

## Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ



*Адміністративний процес, адміністративна діяльність, управлінські взаємовідносини у державних органах управління, історичний розвиток науки управління, місце адміністративного менеджменту в системі наук, методи дослідження, використані в роботі.*

### 1.1 Мета, завдання, та результати вивчення дисципліни та її місце у навчальному процесі

 [1, 22, 29, 38, 39]

Безумовною аксіоматичною тезою у освітньому процесі здавна була наступна: теорія зазвичай існує для прикладних цілей і зворотній процес – практика обов'язково повинна базуватися на теоретичних надбаннях. Теоретичній базі кожної галузі науки, як правило, відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Отже, кожна теоретична навчальна дисципліна за структурою, змістом, внутрішньою логікою, міждисциплінарними зв'язками має бути методологічно і досконало побудованою. Повною мірою це стосується і навчальної дисципліни «адміністративний менеджмент».

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління. Ця обставина зумовила необхідність викладання у вищих навчальних закладах спеціальної навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент», а також низки суміжних дисциплін.

Програма вивчення нормативної дисципліни «Адміністративний менеджмент» складена у відповідності до місця та значення за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою бакалавра з напрямку підготовки «Менеджмент і адміністрування» й охоплює всі змістовні модулі, визначені типовою програмою, необхідною кількістю годин, передбачених стандартом підготовки фахівців за напрямом «Менеджмент і адміністрування».

**Предметом** вивчення дисципліни є сукупність методів адміністрування, управлінських взаємовідносин у державних органах управління, установах (організаціях) їх стосунки з суб'єктами ринку, загальні закономірності та процеси функціонування в системі державної служби.

Головною **метою** викладання дисципліни «Адміністративний менеджмент» є формування сучасного системного мислення та комплексу



спеціальних знань щодо державного управління, як системи до якої залучаються державні службовці, формування навичок налагоджування, підтримання та розвитку стосунків між окремими людьми, підприємствами, установами в Україні.

Для досягнення означеної мети визначено наступні **основні завдання**:

- створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців;
- формування навичок високої культури поведінки та етики налагоджування, підтримання і розвитку ділових стосунків з окремими людьми, підприємствами, установами тощо як в Україні, так і за її межами;
- формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні сформувати такі професійні, соціальні та особистісні **компетенції**:

- здатність використання принципів адміністративного менеджменту у практичній діяльності виконавчого органу;
- уміння аналізування та проведення експертизи нормативно-правових документів, надання інформаційної, методичної та управлінської допомоги особі, громадянину, підприємствам, установам і організаціям;
- підготовка та аналізування звітної інформації;
- аналізування результатів діяльності посадових осіб та структурних підрозділів органу державного управління;
- планування власної діяльності та роботи підлеглих, аналізування виконання запланованих завдань;
- набуття навичок застосування організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів адміністративного менеджменту;
- уміння робити правильні й обґрунтовані висновки щодо особистої поведінки та поведінки підлеглих, усвідомлення і взяття на себе відповідальності.
- формування позитивного іміджу державного управління, органу державної влади та їх посадових осіб, а також підтримки власного іміджу.

Специфічний характер науки про адміністративне управління, яка знаходиться на стику декількох соціальних, суспільних та управлінських наукових дисциплін, веде до того, що застосовувані в ній методи дослідження досить різноманітні (рис. 1.2). Як наслідок, достатньо великий комплекс проблемних питань, що входять до сфери розгляду адміністративного управління та публічного адміністрування. Наведемо декілька з них. По-перше, це проблема організації державного управління на різних рівнях: національному, регіональному та місцевому. Сюди належить розробка загальної теорії державних організацій, функцій апарату державного управління на різних рівнях, координація державного управління як цілісної системи.

По-друге, великим блоком проблем є підготовка і рекрутування управлінських кадрів. Отут досліджують питання оптимальної структури

штатного складові чиновників державного апарату, управління персоналом державних організацій, вимоги до менталітету і стилеві роботи професійних державних службовців, проблеми лідерства і боротьби з бюрократизмом.

По-третє, це питання, пов'язані з технікою державного адміністрування. Цей блок проблем включає розробку теорії прийняття державних рішень, політичного прогнозування, методів адміністративно-державного управління в кризових і конфліктних ситуаціях, технології взаємин державної адміністрації і засобів масової інформації.

При вирішенні цих питань теорія адміністративно-державного управління може використовувати безліч спеціальних теорій (наприклад, теорію конфлікту і консенсусу, прийняття рішень, політичного прогнозування та ін.).



Рисунок 1.2 – Найбільш сформовані області наук, деякі елементи яких слід включити в теоретичні основи науки про адміністративне управління


Складено на основі [40]

Адміністративно-державне управління містить у собі як статику, так і динаміку, що відображується відповідно в адміністративно-державному порядкуві та політичному процесі. Динамізм буття робить його вічно незавершеним, і, навпаки, незавершеність буття є ознака його динамізму. Саме в силу цієї незавершеності і відкритості процесу політичного теорія адміністративно-державне управління має зосереджувати увагу на його динаміці. Алі в той же час динаміку політичного процесу не можна зрозуміти без усебічного дослідження існуючої в кожен історичний період статички адміністративно-державного управління. З цього погляду теорія адміністративно-державного управління як наукова дисципліна має рівномірно охоплювати як існуючий порядок адміністративно-державного управління, де домінують постійні, незмінні величини, так і політичний процес, де домінують змінні величини.

Одночасно слід проводити велику самостійну роботу, оскільки поняття і

терміни адміністративно-державного управління необхідно узгодити з національним управлінським лексиконом, зробити зрозумілими та доступними прикладні управлінські технології.

## 1.2 Історія розвитку адміністративно-державного управління

 [1, 10, 22, 29, 38, 39]

Теорія адміністративно-державного управління є одним з найбільш важливих і перспективних напрямів сучасної політичної думки. Довгий час вона розвивалася в руслі загальної політологічної традиції і лише наприкінці ХІХ ст. стала виділятися як самостійна галузь наукових досліджень.

Протягом майже двох тисячоліть – з часів античності й аж до ХVІІІ ст. – усі знання про соціальні явища були єдиною цілісною системою. Але вже Арістотель надавав навчання про державне управління самодостатнього значення. Усе громадське життя, на його думку, укладалося в рамки політичного життя і ставилося на службу державі. Він підкреслював, що оскільки наука про державу користується іншими науками як засобами і, крім того, законодавчо визначає, які вчинки варто робити і від яких утримуватися, то її мета включає цілі інших наук, отже, ця мета і буде вищим благом для людей [10,с.6-12].

Однак про початок власне політичної науки можна говорити лише з виникненням у першій половині ХІХ ст. Правової школи в Німеччині, що поставила собі за мету вивчення держави. Символічно народження політології як нової дисципліни знаменує 1880 р. У червні цього року Рада правління Колумбійського коледжу в США (пізніше перейменованого в Колумбійський університет) з ініціативи вченого Дж. Барджесса прийняла рішення про створення Школи політичної науки. Було введено систему підготовки наукових кадрів з написанням і захистом дисертації [10, с.12-15].

У цей період проблеми адміністративно-державного управління вивчалися ще в загальному комплексі політичних досліджень поряд з питаннями політичної соціалізації, конфлікту і консенсусу, політичного прогнозування. Але поступово проблема підготовки професійних державних службовців стає все більш актуальною.

Саме розширення складу «канцелярії» (від фр. bureau) було одним з характерних ознак централізації державного управління. Звідси з'явилися терміни «бюрократія», «бюрократизація». Поступово на зміну ієрархії чинів, оснований на «породі», привілеях, вводилася ієрархія чинів залежно від особистої вислуги і знань людини, її професійної кваліфікації. Уведення постійної грошової платні для всіх категорій чиновників посилювало їхню залежність від державної влади.

Зазначені зміни організації державної служби відбувалися не одразу, не одночасно, а протягом тривалого історичного періоду. У Західній Європі цей процес почався в ХV-ХVІ ст., в Україні та Америці трохи пізніше – у ХVІІІ ст.

Процес формування національних бюрократичних структур у більшості країн Заходу та в Україні закінчився приблизно однаково – у другій половині XIX ст.

У 1883 р. у США був прийнятий закон Пендлтона, що одержав назву «Закон про цивільну службу». Прийняття цього документа поклало початок законодавчому оформленню сучасного інституту цивільної служби. Закон Пендлтона передбачає проведення відкритих конкурсних іспитів для претендентів на державні посади і зберігає силу в США дотепер.

У 1887 р. професор Вудро Вільсон – майбутній президент США - започаткував теоретичну розробку питань адміністративно-державного управління. В. Вільсон розробив модель «адміністративної ефективності», запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління в бізнесі, раціональні та діючі. Він обгрунтував також необхідність високого професіоналізму в системі державного адміністрування, тобто підбору державних службовців за їхньою професійною компетентністю. Ідеї В. Вільсона багато в чому розділяв американський політолог Френк Дж. Гуднау. Наприкінці XIX – початку XX ст. Ф. Гуднау і В. Вільсон провели значні дослідження американської системи адміністративно-державного управління. Вони прагнули розробити модель бюрократії, яка б «працювала» у рамках демократичного суспільства. Створена ними теоретична концепція дозволила політологам початку століття прийняти ідеали демократії разом з діяльністю професійної цивільної служби. Вперше термін *public administrative management* (адміністративно-державне управління) був використаний у програмі республіканської партії США у 1986 р., де засуджувалася «некомпетентність» демократичного уряду, що не володіє науковими методами управління. Для прискореного впровадження нових методів державного адміністрування в 20-х роках XX ст. в США було створено мережу бюро муніципальних досліджень, що фінансувалися через спеціальні фонди. Ці бюро почали розробляти правила та процедури адміністративно-державного управління, використовуючи останні досягнення соціальних наук.

Першим ученим, який дав систематизований аналіз державної бюрократії, був німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920). Його аналіз був заснований саме на бюрократичній моделі Німеччини, але розроблені ним принципи досить універсальні і можуть бути застосовані повсюдно:

- адміністративні установи організовані ієрархічно;
- кожна установа має свою власну сферу компетенції;
- цивільних службовців призначають, а не вибирають на основі професійної кваліфікації, як зазначено в дипломах чи за результатами іспитів;
- цивільні службовці одержують заробітну плату відповідно до рангу;
- для цивільного службовця ця робота є професією чи принаймні основним заняттям;
- службовець не володіє установою, в якій працює;
- службовець підкоряється дисципліні і знаходиться під контролем;
- зняття з посади ґрунтується на рішенні вищих інстанцій.

Ідеї М. Вебера, В. Вільсона, Ф. Гуднау мали вплив на розвиток теорії адміністративно-державного управління в західних країнах. У їхніх роботах

були висловлені і розроблені дві основні ідеї наукової теорії адміністративно-державного управління:

1) щоб реформувати апарат управління, треба його добре знати, а отже, вивчати з наукових позицій;

2) апарат адміністративно-державного управління має бути відділений від сфери політики.

**Другий етап** у розвитку теорії адміністративно-державного управління продовжувався з 1920 по 1950 р. Особливо великі успіхи в ці роки зробили американці, адже на відміну від європейських країн, у США вищі навчальні заклади користувалися великою свободою у складанні навчальних програм і виборі викладачів. Вони мали можливість експериментувати, вводити нові курси, одним з яких був курс теорії адміністративно-державного управління, що сприяло розвитку і поширенню нової науки. У Європі (особливо у Франції, Великобританії) система навчання в ті роки була надто централізована, однаковість була правилом. Ось звідки виникала та негнучкість, той опір нововведенням.

У 20–50-ті роки ХХ ст. найбільш відомими напрямками в теорії адміністративно-державного управління були «класична школа» і «школа людських стосунків». Яскравими представниками «класиків» є А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі. Метою класичної школи була розробка принципів адміністративно-державного управління. При цьому майже всі «класики» виходили з ідеї, що слідування цим принципам приведе до успіху державного адміністрування в різних країнах. Найбільш важливі постулати класичної школи такі:

- наука замість традиційних навичок;
- гармонія замість протиріч;
- співробітництво замість індивідуальної роботи;
- максимальна продуктивність на кожному робочому місці.

Слід зазначити, що А. Файоль займався в основному проблемами макроструктури, загальними питаннями управління підприємствами. Таким чином, першим, хто прийшов до висновку, що теорію організації слід застосовувати до державного управління, був А. Файоль.

**Третій етап** у розвитку теорії адміністративно-державного управління почався в 50-ті роки ХХ ст. і продовжується дотепер. Найбільш впливовими напрямками сучасного періоду можна вважати поведінковий, системний і ситуаційний підходи. З 1967 р. під егідою ООН регулярно проводяться міжнародні наради експертів із проблем адміністративно-державної діяльності. Крім цього, у рамках Програми розвитку ООН сьогодні проводять велику практичну науково-дослідну роботу, а також порівняльні дослідження методів і досягнень різних країн у галузі державного адміністрування. Створюється всесвітня система збирання, поширення й обміну досвідом, друкованими виданнями, а також інформаційними технологіями. Здійснюється підготовка довідників і посібників з вирішення актуальних питань державного адміністрування.

### 1.3 Поняття і сутність адміністративного менеджменту та публічного адміністрування

📖 [1, 6, 10, 22, 29, 38, 39]

В науковій літературі визначення сутності та змісту менеджменту визначають через різні підходи, а саме: як функція (вид діяльності), процес, наука та мистецтво, категорія людей, що здійснюють управління, орган чи апарат управління.

В процесі своєї еволюції менеджмент як наука та практична діяльність охоплював різні сфери та процеси людської діяльності, в тому числі і адміністративно-державну (рис. 1.3).



Рисунок. 1.3 – Місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент

Складено на основі [29]

В сучасній науковій думці є різні визначення адміністративному менеджменту. Фомічев А. Н. в [38, с. 217] дає таке визначення: «Адміністративний менеджмент» – одно з основних напрямів сучасного менеджменту, яке вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління».

На думку Д. Бодді, Р. Пейтона [39, с. 766], адміністративний менеджмент (administrative management) – управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.

Отже, адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичне впровадження щодо адміністративної діяльності.

**Адміністрація** – [лат. administratio – керування, управління, керівництво] – 1) управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління; 2) органи виконавчої влади держави; урядовий апарат; 3) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства; 4) розпорядники, відповідальні улаштовувачі будь-чого.

**Адмініструвати** [лат. administrare – керувати, завідувати, управляти] – 1) керувати, завідувати; 2) керувати формально, бюрократично, лише за допомогою наказів, командування [6, с. 18].

**Процес** – це сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату. Елементи процесу управління представляють логічний взаємозв'язок управлінських категорій, що визначають наступні характеристики управлінської діяльності:

- для чого виконується процес управління;
- що з'явилося причиною виникнення процесу управління;
- на що спрямований процес управління;
- який вид впливу виробляється в процесі управління.

Виходячи із сутності управлінської праці, що є різновидом розумової праці ці ж фахівці виділяють наступні елементи процесу управління: ціль, ситуацію, проблему, рішення.

**Адміністративний процес** базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

**Адміністративна діяльність**, будучи різновидом управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами.

Поняття «управлінська діяльність» є ведучою серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) по досягненню тих або інших цілей, рішенню відповідних задач, виконанню функцій.

**Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.**

В основі визначення посади і її функціонального навантаження лежить, насамперед, поділ праці. З урахуванням основних принципів і управлінських технологій при виконанні визначених видів діяльності виділяються функції, види робіт, операції, дії й ін., а потім йде закріплення управлінської праці за

індивідом. При цьому необхідно максимально (кількісно і якісно) враховувати можливості індивіда, якщо йде процес удосконалювання, реорганізації управлінської діяльності, системи управління. У протилежному випадку повинні існувати кваліфікаційні вимоги до посадової особи.

До основних форм поділу праці в апараті управління відносять:

- функціональний поділ праці, тобто спеціалізація при виконанні різних функцій управління, видів управлінських робіт;
- технологічний поділ праці, тобто поділ по видах робіт і операцій з відповідною спеціалізацією управлінських працівників.

### ? Питання для самоконтролю

1. Навести визначення понять: метод, методика, методологія.

2. Навести предмет та мету дисципліни «Адміністративний менеджмент».

3. Визначити місце адміністративного менеджменту у загальній системі наук про менеджмент.

4. Пояснити поняття об'єкта і суб'єкта адміністративного менеджменту.

5. Які функції у системі державної влади покладаються на адміністративний менеджмент?

6. Що є продуктом адміністративного менеджменту?

7. Що є предметом навчальної дисципліни?

8. Що слугує об'єктом для навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент»?

9. З якими дисциплінами навчального плану логічно пов'язана дисципліна «Адміністративний менеджмент»?

10. Назвати і пояснити основні аспекти адміністративного менеджменту як галузі науки.



## Розділ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. АПАРАТ УПРАВЛІННЯ



*Система управління та її основні елементи. Сутність та співвідношення понять менеджменту, та адміністративно-державного управління. Теорія та історія розвитку практики управління. Розгляд суб'єктно-об'єктної бази адміністративного менеджменту.*

### 2.1 Управління та система управління



[1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 38, 39]

Управління може здійснюватись в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації. В реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи управління.

Система управління складається й функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції управління й характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також у відповідності з іманентно належними системі управління принципами її побудови, функціонування й перетворення.

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 процес унормування, 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.

Отже, розглядаючи управління у сенсі складного суспільного явища, можна констатувати, що наука трактує його як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, досягнення їх мети.

Таким чином, можна визначити дефініцію системи управління:

**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.

Система управління складається з підсистем, виділення яких наглядно проявилось достатньо недавно. Першою підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як систему управління – *сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.* При подальшому розгляді цю підсистему управління будемо називати структурно-функціональною підсистемою системи управління (СФП). Структурно-функціональна підсистема виступає в ролі «хребта» системи управління. Причому при визначеному рівні розвитку управління цей «хребет» системи управління фактично еквівалентний системі управління в цілому.

Оскільки, як вже зазначалось вище, управління має виражену соціальну спрямованість, то будь-який організм, окрім «хребта» повинен мати певні психологічно-емоційні аспекти свого існування, так би мовити «душу». В нашому випадку, це і є складом другої підсистеми: Головними частинами цієї підсистеми є такі блоки:

- управлінська ідеологія й вартісна орієнтація системи управління;
- інтереси та поведінські нормативи учасників процесу управлінської діяльності;
- інформація й інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління.

Сукупність цих блоків в основному покриває всю підсистему, що розглядається, хоча стосовно до відповідних систем управління можна вказати на існування додаткових блоків, які відіграють певну роль у даній підсистемі. Такими блоками можуть бути, наприклад, блоки національних інтересів і навіть національних управлінських стереотипів. Ці блоки треба принципово відрізнити від першого виділеного блока управлінської ідеології, оскільки вони є виразниками визначених у суспільстві видів ідеології взагалі, а не тільки управлінської ідеології.


В різних системах управління залежно від загальних властивостей системи, її характерних особливостей, а також від рівня розвинутої системи управління й умов здійснення управлінської діяльності міра прояву окремих блоків, а також характер їх взаємодії можуть бути різними. Однак у будь-яких випадках розглянута підсистема системи управління має загальну властивість. Суть її полягає в тому, що вона зв’язує воедино на основі розвитку інформаційних каналів і зв’язків цілі організації, які здійснюються в критеріях

функціонування, управлінську ідеологію, інтереси й критеріально-нормативну базу робітників управління, процедури й організацію управлінської праці.

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.

Тому особливе місце в сучасному управлінні займає менеджмент та його специфічна ланка – адміністративний менеджмент.

## **2.2 Основні теорії адміністративного управління. Сучасні концепції адміністративного менеджменту**

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 38, 39]

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.

Наука адміністративного менеджменту, на початкових етапах, 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.

Вирізняють наступні етапи у розвитку теорії і практики управління [17, с. 20-22]:

- *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).

*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.*

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 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.

Школа людських відносин (М. П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу) пропонувала використовувати прийоми регулювання відносин між працівниками не тільки економічного плану, а й різні мотивації та потреби, що можуть бути задоволені частково або опосередковано фінансовими засобами. Основний акцент було спрямовано на організацію як людську систему, на соціологічні та соціально-психологічні аспекти поведінки її співробітників.

*Теорія людських відносин* (з 1930 по 1950 р.) народилася з необхідності обмежити надмірність, до якої призвела дегуманізація праці на початку ХХ століття. Теорія розглядала людський фактор як основний елемент ефективності управління.

З появою теорії людських відносин з'явилася зацікавленість у таких нових аспектах управління, як мотивація, лідерство, комунікація або динаміка групи. Особливий інтерес до мотивації як відповідного поняття теорії людських відносин зумовлений тим, що вона задовольняє дві обставини: по-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге, досягнення організаційних цілей. Поряд із цим прихильники теорії «людських відносин» стверджували, що економічні інтереси людей є далеко не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна успішно спонукати до праці через задоволення її соціальних і психологічних потреб.

Значний внесок у дослідження мотивації зробив Дуглас Мак-Грегор. Він був найвпливовішим теоретиком, який висловив на основі теорії мотивації Маслоу комплекс припущень щодо людської поведінки і назвав його *теорією У*. Згідно з цією теорією особи не є пасивними від природи, не мають вони і

природної опірності змінам, хоча можуть до цього вдатись у результаті життєвого досвіду. Обов'язком управління є організувати умови розвитку здатності кожної особистості брати відповідальність на себе, спрямовуючи зусилля на цілі управління. Модель Мак-Грегора не передбачає, проте, управління без лідерства або без контролю. Вона наближається до моделі контролю цілей.

*Теорія трьох потреб.* Ця теорія, розроблена Девідом Мак-Клеландом, розрізняє такі три людські потреби.

1. Досягнення: бажання робити що-небудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями.

2. Приєднання: бажання налагодити і підтримувати дружні стосунки з іншими.

3. Влада: бажання контролювати інших і впливати на їхню поведінку чи брати на себе відповідальність.

Переваги такого поділу потреб полягають у тому, що він може забезпечити основу для добору людей на певні посади.

Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення системи державного управління. Певним проривом в цій області можна вважати адаптацію ефективних управлінських бізнес-технологій в державне управління. Країни з англосаксонською моделлю державного управління підтвердили ефективність цього підходу.

Впровадження в практику принципів Public Management и New Public Management означає відхід від класичної моделі М. Вебера Public Administration . Наступає певний момент коли бюрократична державна система перестає відповідати своєму призначенню, і починає працювати сама на себе. Відхід від загальнодержавних цілей приводить до кризи державного управління.

Вихід з кризової ситуації можливий за рахунок проведення адміністративної реформи. Але реформа, яку реалізують корумповані бюрократи приречена на провал.

Адміністративні реформи США, Німеччини, Англії та інших країн свідчать про вдалий досвід. Хоча відомо, що запозичений алгоритм певних дій без врахування інституційних особливостей конкретної країни, не завжди ефективний.

Результативні адміністративні реформи об'єднує методологічна основа. Для початку було чітко виписано критерії і стандарти державної послуги і її якості; було визначено регламент дій чиновників всіх рівнів. Мав місце акцент на адмініструванні державної діяльності – адміністративному менеджменті державних організацій.

Адміністративно-державну діяльність можна визначити як процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації. Адміністративно – державна діяльність може поширюватися на органи законодавчої, виконавчої і судової влади.

Сучасна версія адміністративного менеджменту державних організацій представляє собою синтез New Public Management та Public Administration – новий адміністративно-державний менеджмент.

Кінцевий результат адаптації підходів нового державно – адміністративного менеджменту – реалізація адміністративної реформи на національно-державному рівні.

Серед вчених не існує єдиного підходу до визначення адміністративної реформи. Можна виділити два основні підходи до розуміння цієї реформи. Відповідно до першого підходу відбувається перегляд функцій гілок влади і створенням адекватної їм структури уряду . Другий підхід відображає адміністративну реформу як сукупність декількох складових, включаючи реформу державної служби, бюджетну реформу та реформу адміністративно-територіального устрою держави.

Проведення адміністративної реформи обумовлено появою наднаціональних інститутів, глобальною конкуренцією та розвитком громадського суспільства. Виникає питання: чи може бути ефективним процес впровадження концепції New Public Management в країнах, де стартові умови суттєво відрізняються від західних країн?

Якщо проаналізувати стан впровадження елементів нового державного менеджменту в адміністративну реформу України, то має місце наявність інституціонального середовища , яке не сприяє прискоренню реформування. Крім нерозвиненості належною мірою багатьох інститутів, характерних для західних країн і необхідних для успішного реформування взаємовідносин держави і суспільства в відповідно до концепції нового державного менеджменту, в Україні додатковий негативний вплив має відсутність спланованого взаємозв'язку програм реформування в області державного управління , відсутність політичної волі керівництва країни для подолання опору державного апарата змінам.

Світовий досвід свідчить про складний шлях реформування державних адміністративних систем. В класичній економічній літературі існують різні моделі адміністрування. Дж. Лоулін визначає наступні моделі адміністративного менеджменту: англосаксонську, німецьку, французьку, скандинавську. Кожна країна нагромаджувала власний досвід у сфері адміністративних реформ. Цей досвід має істотні особливості, обумовлені політичними, історичними, правовими і культурними особливостями конкретної держави.

Для країн англосаксонської моделі притаманна публічність уряду, децентралізація та використання наукового підходу в управлінській практиці.

У німецьких традиціях адміністративного управління держава розглядається у поєднанні з суспільством та використання програмно-цільового підходу до формування національної стратегії.


У французькій моделі адміністративного менеджменту має місце унітарна держава, поділена на райони, для керівництва якою створена система уніфікованих місцевої влади.

Скандинавська модель адміністративного менеджменту передбачає органічні відносини між державою і суспільством, розподіл держави на території і достатньо високий рівень децентралізації.

Незважаючи на певні відмінності вектор адміністративних реформ можна вважати загальним. Глибина впровадження нового адміністративно-державного менеджменту в систему державного управління визначає радикалізм проведених змін; якщо деякі країни орієнтуються на всебічні перетворення, інші прагнуть незначних модифікацій при збереженні існуючого устрою.

Експерти ООН з питань адміністративно-державної діяльності стверджують, що в цій сфері в сучасних умовах необхідно застосовувати нові підходи. Впровадження в систему державного управління України концепції нового адміністративно-державного менеджменту дозволить оживити реалізацію адміністративної реформи.

### **2.3 Державне управління як система суспільних відносин. Вітчизняна методологічна база адміністративно-державного управління**

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 33, 38, 39]

Державно-управлінські відносини є видовим виявом управлінських відносин у суспільстві, або інакше, соціально-управлінських відносин, на які поширюється характеристика суспільної природи державного управління. Тому аналіз управлінських відносин вважається найглибшим за ступенем проникнення до сутності явища і найвищим за рівнем теоретичного узагальнення аспектом пізнання державного управління.

Державно-управлінським відносинам властивий свідомо-вольовий характер.

Державне управління є видом соціального управління. Державне управління – це самостійний вид державної діяльності, що має підзаконний, організовуючий, виконавчо – розпорядчий характер органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави в процесі регулювання економічною, соціально – культурною та адміністративно – політичною сферами.

Змістом державного управління є комплекс функцій, які називаються функціями управління.

Сутність державного управління проявляється в його особливостях, а саме:

- 1) другорядний, підзаконний характер;
- 2) організуючий характер;
- 3) систематична, неперервна діяльність, направлена на збереження соціальної системи, її зміцнення та розвиток;
- 4) універсальний характер в часі та просторі, тобто здійснюється завжди і кругом, де функціонують людські колективи;
- 5) суб'єкти державного управління використовують наявні у них правові та фактичні можливості для застосування позасудового, тобто адміністративного примусу;

б) у віданні органів державного управління знаходиться фактична державна міць: правові, інформаційні, економічні, технічні, ідеологічні, організаційні ресурси, якими вони розпоряджаються;

7) наявність великого державного апарату;

8) підконтрольний характер діяльності.

В даний час є величезна кількість прийомів і методів підвищення продуктивності праці офісних співробітників (до яких відносяться і адміністративні менеджери – державні службовці), які з успіхом застосовуються на практиці: вимір роботи конторських працівників, розрахунок нормативів потреби в кадрах (по чисельності і по фонду заробітної плати), спрощення документообігу, вивчення безпосередніх витрат часу, використання статистичних методів для визначення нормативів за допомогою регресивного аналізу, аналіз накладних витрат, системи нормативів часу для основних елементів, вибіркоче вивчення робочих завдань, методи раціонального комплектування кадрів, управління за цілями, організаційний аналіз, кружки якості, постановка цілей, удосконалювання методів, вартісний аналіз управлінських функцій, аналіз інфраструктурних функцій, аналіз трудових ресурсів і т.д.

Кожний з цих методів, як відзначається в [33, с. 120-132], дає гарні результати при застосуванні в даних конкретних умовах, однак спроби використовувати подібні прийоми в інших умовах і інших організаціях усякий раз виявляли їхню обмеженість. Кожен метод дозволяє розглянути лише один аспект загальної проблеми; при цьому, як правило, не враховуються належною мірою особливості конкретних організаційних умов, а також можливості застосування інших методів, вибірково або в сукупності, у загальному методологічному підході, що відбиває всю широту проблеми продуктивності «білих комірців» у конкретній організації і даному підрозділі.

З метою розвитку методологічної бази адміністративного менеджменту і вибору з неї тих методів, що найбільшою мірою підходять для того або іншого випадку і наступної їхньої адаптації до нестатків конкретної організації, доцільно розглянути організацію не тільки як сукупність окремих працівників і всіх тих елементів, що сприяють або заважають росту економічності й ефективності праці, але і як сукупність різних структур, від яких безпосередньо залежить доцільність результатів праці кожної окремої людини з погляду всієї організації. Для цього необхідно послідовно вивчити всі структурні елементи організації: *організаційну* структуру, *структуру робочих функцій*, *структуру обміну послугами*, *інформаційну* структуру, *ресурсно-технологічну* структуру, *структуру трудових ресурсів*.


В процесі розгляду організаційної структури можна виділити два підходи: зжятий організаційний аналіз та конкретні постановки особистих цілей і завдань перед виконавцями. Ці два підходи скеровані на виявлення зв'язків між особистим внеском співробітників і головним завданням організації. Зжятий організаційний аналіз дозволяє підійти до вирішення цієї проблеми як би «зверху донизу», починаючи з «верху» організаційної структури і послідовно переходячи до більш низьких її рівнів. Конкретні постановки особистих цілей і



завдань перед виконавцями мають скерованість «знизу». При цьому «відправним пунктом» є виконавці, їх цілі і завдання. Потім робиться перехід до більш високих рівнів ієрархії, який замінюється зворотним рухом «униз». Обидві підходи взаємозамінні і можуть використовуватися як одночасно, так і поодиноці.

Структура робочих функцій утворює функціональну організацію. Кожна з виявлених функцій втілена у відповідній частині формальної організації, причому кожен підрозділ, як правило, відповідає за виконання однієї або декількох функцій. Виконання запропонованих функцій звичайно вимагає їхньої розбивки на підфункції та ідентифікації необхідних видів діяльності (посад), складання переліку задач, операцій і дій, що входять у кожен вид діяльності. Звичайно виконавці безпосередньо асоціюються з визначеними посадами, задачами, операціями і діями, тоді як їхній зв'язок з функціями, підфункціями і видами діяльності рідко буває прямий і явний.

## 2.4 Об'єкти та суб'єкти управлінської діяльності виконавчої влади в Україні

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 33, 38, 39]

**Державне управління** є одним із видів діяльності з і здійснення державної влади (поруч із законотворенням і правосуддям), яке полягає у практичній реалізації організаційних, виконавчо-розпорядчих функцій із втілення в життя вимог законодавства і здійснення на цій основі управлінського впливу щодо певних об'єктів.

**Виконавча влада** – одна з трьох гілок державної влади відповідно до принципу поділу влади. Розробляє і втілює державну політику, спрямовану на забезпечення виконання законів, та керує сферами суспільного життя. Має можливість самостійно приймати рішення, необхідні для виконання цих завдань, проте є підзвітною законодавчій гілці влади. За дотриманням чинного законодавства, в тому числі і органами виконавчої влади, слідує судова влада.

**Виконавча влада реалізується державою через уряд і його органи на місцях.** Уряд здійснює верховне політичне керівництво і загальне керування справами суспільства. Урядова влада може складати прерогативу однієї особи (у президентських республіках) або колегіального органа. У першому випадку уряд виступає як група найближчих радників глави держави – президента, а повноваження уряду є похідними від повноважень президента. В другому випадку уряд формується на основі спеціальної процедури за участю парламенту. Уряд покликаний забезпечити охорону існуючого порядку, захист зовнішніх інтересів держави, здійснення економічних, соціальних та інших функцій у сфері державного управління. Після проголошення незалежності України та визнання одним із провідних принципів національного державного будівництва принципу поділу державної влади на законодавчу, виконавчу і

судову відбувається становлення якісно нової системи органів виконавчої влади України.

**Органи виконавчої влади в Україні** – це система центральних і місцевих, одноособових і колегіальних, органів виконавчої влади загальної та спеціальної компетенції на чолі з Кабінетом Міністрів України, що відповідно до Конституції та законів України забезпечують виконання Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України в найважливіших сферах суспільного і державного життя України

**За сутністю та змістом органи виконавчої влади України**

відрізняються від інших органів державної влади саме своїм призначенням, змістом, суб'єктами, формами, способами і засобами здійснення своєї діяльності. Навіть етимологія назви цих органів – «виконавчі» – свідчить про їх основне призначення в суспільстві та державі – виконання Конституції України, законів України та нормативних актів Президента України та Верховної Ради України. Але ця функція не є єдиною для органів виконавчої влади.

**Об'єктами впливу органів державної виконавчої влади в Україні** є, насамперед, політична, господарська, соціальна, культурна (духовна) та інші найбільш важливі сфери суспільного життя.

**За суб'єктами діяльності органи виконавчої влади України представлені системою органів державної влади України у складі:**

- 1) Кабінету Міністрів України;
- 2) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- 3) місцевими органами виконавчої влади органів виконавчої влади).

**За формою діяльності органи виконавчої влади України, як правило, є єдиноначальними.** Тобто органи виконавчої влади очолюються керівником, який самостійно організовує та несе відповідальність за його діяльність.

**За способами діяльності органи виконавчої влади в Україні здійснюють систему функцій:** управлінську, виконавчу, бюджетно-фінансову, матеріально-технічну, контрольну, правоохоронну діяльність тощо.

### ? **Питання для самоконтролю.**


1. *Визначити основні елементи системи управління.*
2. *Назвіть напрями адміністративного менеджменту як навчальної дисципліни.*
3. *Виокремте етапи розвитку теорії та практики управління.*
4. *Охарактеризуйте основні школи управління в історії розвитку менеджменту.*
5. *Означте аспекти соціальної сутності управління.*
6. *Охарактеризуйте адміністративне управління як сферу діяльності виконавчо-розпорядчого характеру.*

### Розділ 3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ПРОЦЕСИ У АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ



*Загальні принципи організації та діяльності адміністративної структури. Самоуправління та місцеве самоврядування в Україні. Світові моделі роботи органів місцевого самоврядування. Організаційний процес та організаційна система державних установ. Процес планування. Індикативні процеси.*

#### 3.1 Базові принципи адміністративно – державного управління

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 33, 38, 39]

**Загальними принципами організації та діяльності органів виконавчої влади в Україні є принципи демократії, верховенства права, поваги до прав і свобод, честі та гідності людини і громадянина, єдиноначальності та колегіальності, гласності, громадського контролю, компетентності, територіальності та ін.**

Члени Кабінету Міністрів України, на відміну від усіх інших посад у системі органів виконавчої влади, є політичними посадами.

Органи виконавчої влади знаходяться на бюджетному фінансуванні і є юридичними особами, тобто мають цивільну правоздатність. Діючи у межах своєї компетенції, вони користуються відносною юридичною самостійністю. Їх взаємодія із законодавчими і судовими органами здійснюється у різноманітних організаційних формах таких, як представництво, погоджувальні комісії, взаємоінформація тощо. Будучи визначеними в Конституції України як самостійний вид державних органів, вони як такі відрізняються від виконавчих органів системи місцевого самоврядування, а також виконавчих органів комерційних і некомерційних організацій та громадських об'єднань.

Органи виконавчої влади мають особливий склад (комплектацію). Вони, здебільшого, складаються з державних службовців, між якими розподіл посадових обов'язків закріплюється нормативними актами, а кожен з держслужбовців має відповідати встановленим вимогам щодо рівня професійної підготовки, стажу і досвіду роботи тощо. Державні службовці обіймають посади і виконують свої функції відповідно до законодавства про державну службу.

Під **самоуправлінням** слід розуміти автономне функціонування будь-якої організаційної системи (підсистеми), що наділяється правом прийняття рішень щодо внутрішніх проблем діяльності, і в якій зливаються дорадчі, виконавські і виконавчі функції.

До принципів самоуправління можна віднести:

– поєднання представницької і прямої безпосередньої демократії;

- поєднання державних і громадських начал в управлінні;
- поєднання централізованого управління і самостійності, автономії місць, самодіяльності колективів, ініціативи громадян.

Головною ланкою самоуправління вважаються Ради, народний контроль, залучення трудящих до розробки і прийняття рішень, розширення колегіальності в управлінні.


Як показує досвід деяких європейських країн з розвинутою ринковою економікою, умовою ефективного самоуправління є прагнення органів самоуправління до співпраці з адміністрацією підприємства, тобто прагнення бути не тільки опонентами, але й партнерами у вирішенні соціальних та економічних проблем. Самоуправління повинно бути організоване таким чином, щоб не затягувались строки прийняття управлінських рішень, своєчасно усувались конфлікти. Реальне самоуправління передбачає високий рівень професіоналізму членів колективу, високий ступінь суспільної свідомості і організаційної культури.

Важливою ознакою демократичного суспільства є участь громадян у вирішенні проблем своєї громади та регіону безпосередньо та через утворені ними інституції місцевого самоврядування. Самоврядування набуває специфічних рис у кожній країні, однак у західних демократичних країнах історично сформувалися такі моделі організації влади на місцях, як континентальна та англосаксонська, на одну з яких, зазвичай, орієнтуються системи самоврядування в молодих демократіях та перехідних суспільствах.

Одночасно вони вносять і свої особливі риси в розбудову механізмів самоврядування, вирішення питань взаємодії особи – територіальної громади – влади (місцевої та центральної).

Сукупність законів та підзаконних актів, ухвалених за часів незалежності України, заклала правові підвалини для того, щоб місцеве самоврядування за певний період розвинуло свій потенціал. З огляду на те, що в Україні врядування на місцях поєднує пряме державне управління та інститути місцевого самоврядування громад – безпосередньо чи через створювані ними інституції, – можемо вважати, що воно наближене до континентальної моделі місцевого самоврядування, залишаючись поки що досить нестійкою ланкою в системі демократичного врядування і потребує подальшого зміцнення і вдосконалення. Чинні нормативно-правові акти, що регулюють самоврядування й державне управління на місцях, ґрунтуються на положеннях різних теорій, містять суттєві протиріччя, які без радикальних змін не дають змоги адаптувати українську систему місцевого самоврядування до європейських стандартів.

### **3.2 Організаційні та маркетингові процеси в адміністративному менеджменті**

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 33, 38, 39]

В адміністративному менеджменті управління розглядається як процес,

тому що досягнення цілей забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху будь-якої організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж представляє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є сумою всіх функцій.

При вивченні процесу і системи маркетингу у органах державного управління рекомендується керуватись методичними матеріалами та розробками з загального маркетингу, а також досвідом застосування маркетингової концепції в державних установах розвинених країн.

### ***Операційний процес і операційна система органів державного управління***

Операційна функція містить у себе ті дії, у результаті котрих виробляються товари і послуги, що постачаються організацією зовнішньому середовищу. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не зможуть існувати.

Термін «операції» і «виробництво» взаємозамінюємі. Проте під виробництвом у основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін «операції» є більш широким, він містить не тільки виробництво товарів, але й надавання послуг [9, с. 296].

Більше за все організації відрізняються одна від одної по характеру конкретних видів діяльності, що входять у операційну функцію. При виробництві, наприклад, автомобілів і побутової техніки переробляється величезна кількість сировинних матеріалів типу листового металу: спочатку з сировини виробляють окремі деталі і вузли, потім їх збирають у готові вироби стандартної конструкції. Установи сфери послуг (лікарні, учбові заклади, державні органи) споживають незначну кількість первісних матеріалів, але вони пристосовують свої послуги під вимогу клієнта. Наприклад, авіаційні лінії, банки і навчальний заклад пропонують стандартизований набір послуг, дозволяючи клієнтові вибрати ті, котрі він забажає [9, с. 296].

Державні органи управління також надають послуги клієнтам. Клієнтами державних органів є громадяни і організації, розташовані у зоні їх впливу.

Повна система операційної діяльності називається операційною системою. Вона складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

*Переробна підсистема* виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати.

Для державного органу основним результатом діяльності є надавання різного роду державних послуг громадянам, а також розробка і розповсюдження державних рішень. Основна роль людського фактору проявляється у створенні цих результатів через державну діяльність державних службовців. Матеріал, у тому числі папір і канцелярські товари, споживаються переробної підсистемою. Потрібні капіталовкладення у вигляді кабінетів, приймальних для відвідувачів, меблів, обладнання. Необхідно одержувати

інформацію про різні області державного управління з різноманітних друкованих джерел шляхом проведення нарад, засідань, підтримання професійних контактів з законодавчими органами, а також з суспільно-політичними і підприємницькими об'єднаннями і організаціями. Потрібна подача енергії від комунальних служб для освітлення, опалення і кондиціонування приміщень державних установ, а також енергія для роботи комп'ютерів, поліграфічного і іншого обладнання.

*Підсистема забезпечення* не пов'язана прямо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми. В державній установі підсистема забезпечення містить бібліотеку, обчислювальний центр, ремонтно-експлуатаційну службу, книжкові кіоски, буфети і столову, друкарню, охорону.

*Підсистема планування і контролю* одержує від переробної підсистеми інформацію про стан системи і незавершеному виробництві. Інформація поступає з внутрішнього середовища організації: про цілі, політику, основні напрямки і інші внутрішні параметри. Інформація про попит на послуги, вартості ресурсів, тенденціях розвитку технології, урядових нормативних актах і інших факторах поступає з зовнішнього середовища. Підсистема планування і контролю повинна обробляти весь цей звичайно великий обсяг досить складної інформації і видати рішення, як саме повинна працювати переробна підсистема. В органах державного управління ці функції планування і контролю виконує адміністрація державної установи, у тому числі начальники управлінь і відділів, секретаріат, а також штабні органи, що забезпечують їх роботу.


Управління операційними процесами в органах державного управління і місцевого самоврядування рекомендується доручити операційним (адміністративним) менеджерам, численні обов'язки котрих, якщо скористатися рекомендаціями, що надані у [9, с. 297], слід розбити на три основні групи:

1. Розробка і реалізація загальної стратегії і напрямлень операційної (адміністративно-державної) діяльності організації.

2. Розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку операційного (адміністративно-державного) процесу, рішення про місцеположення необхідних потужностей, проектування організації, проектування продукту (послуг), впровадження стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи. Як слідує з вищевикладеного керуючому операціями (у державній установі – справами) приходиться мати справу з великими обсягами інформації. Він повинен мислити аналітично, мати здібності до сприйняття і оцінці нових технологій, у тому числі інформаційних. Таким чином, керуючий операціями (справами) повинен володіти і вміти користуватись широким асортиментом знань і навиків у галузі аналізу, системотехники, технології, а також і соціальних наук та наук про поведінку.

### 3.3 Процес планування у адміністративній установі, його основні елементи

 [1, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 29, 33, 38, 39]

З точки зору функціонального підходу, 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.

Взагалі кажучи, 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.

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 особистим 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).

#### **Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.**

Органи виконавчої влади і місцевого самоврядування здійснюють свою роботу на засадах планування.

Планування – це прийняті наперед рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити. Планування проводить зв’язок між нашим сьогодишнім станом і тим, чого ми хочемо досягти [17, с. 22-408].

**Планування** – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об’єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому.

Планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й планування перебувають в органічному взаємозв’язку. Планування відносять до *загальних функцій*

*управління*, яка передує всім іншим, визначаючи їх природу. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх складових організації. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, коли під впливом зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди – нездійсненні цілі.

Відповідно планування в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, а й щодо їх внутрішнього функціонування й організаційної структури.

*Планування* – форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

*Планування в системі державної служби* – визначення напрямів, темпівкількісних і якісних показників тих чи інших процесів у державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних, боротьба з проявами корупції в системі державної служби та ін.), спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей; розробка цілей і завдань, напрямів розвитку, реформи державної діяльності й державної служби.

*Планування індикативне* – одна з форм державного регулювання ринкової економіки, яке виокремлюють в: *кон'юнктурне* (його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін тощо) і *структурне* (засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей).

Робота місцевих держадміністрацій проводиться за *перспективними* (річними), *поточними* (квартальними) і *оперативними* (місячними, тижневими) планами, що затверджуються головою місцевої держадміністрації. Робота управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації проводиться за кварталними і місячними планами, що затверджуються заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), керівником апарату місцевої держадміністрації. Місячні плани управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації розробляються з урахуванням особистих планів роботи.

### ? Питання для самоконтролю

1. *Визначте основні сучасні методи формування адміністративної культури.*
2. *Визначте особливості діяльності керівника в органах державної влади та управління України.*
3. *Означте основні обов'язки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.*
4. *Якими нормативними актами регламентується стан умов праці на робочих місцях усіх державних службовців?*



## Розділ 4. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНТРОЛЬ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

*Методи і стадії адміністративного процесу. Організаційно-комунікаційні операції. Зміст операцій в управлінському процесі. Економічні методи в адміністративному менеджменті.*



### 4.1 Адміністративні методи управління в менеджменті. Технологічна структура адміністративних процесів



[1, 7, 9, 10, 12, 17, 22, 28, 29, 33, 34, 35, 38, 39]

У системі адміністративного менеджменту державної установи адміністративний процес цілеспрямований на надання державно-управлінських послуг. При цьому кожна управлінська функція, виконувана при реалізації відповідного адміністративного процесу, являє собою специфічну форму цілеспрямованого впливу апарата управління на ту чи іншу сторону діяльності керованого об'єкта, необхідну для нормального функціонування відповідно до його призначення.

Адміністративний процес, яким би ні був його конкретний зміст, у принципі складається з тих самих циклічно повторюваних стадій, обумовлених по ознаці послідовності їхнього виконання:

- одержання необхідної вихідної інформації;
- вироблення й ухвалення рішення;
- організація виконання рішення;
- оперативне управління ходом виконання рішення;
- інформація про виконання рішення;
- оцінка отриманих результатів.

По їхньому характері і змісту всі операції адміністративних процесів можуть бути згруповані в три основних види:

- 1) організаційно-адміністративні операції, тобто такі операції, що самі по собі з зовнішньої сторони носять переважно формалізований, технічний характер;
- 2) аналітико-конструктивні операції, тобто такі операції, що носять переважно творчий, евристичний характер, містять у більшому чи меншому ступені елементи новизни і полягають в аналізі існуючого положення і пошуку потрібного рішення;
- 3) інформаційно-технічні операції, тобто такі операції, що носять, як правило, рутинний, часто повторюваний характер, найбільшою мірою

зв'язані з використанням технічних засобів і полягають в інформаційному забезпеченні процесів управління.

Розподіл адміністративних процесів на функції виражає їхню макроструктуру, а внутрішній зміст кожного процесу, що характеризує склад і послідовність стосовних до нього операцій, може розглядатися як його мікроструктура.

В адміністративному процесі в залежності від його цільової спрямованості й обсягу робіт можуть поєднуватися чи розчленовуватися окремі функції управління.

У адміністративному процесі поряд з операціями, специфічними тільки для визначеної функції, маються операції загального характеру, тобто однакові по змісту і методам виконання для різних функцій. До їхнього числа відносяться операції загального (лінійного) управління і допоміжні (інформаційно-технічні) операції.

Зміст і характер організаційно-адміністративних операцій визначається їх цільовим призначенням і роллю в процесах управління. Ця група операцій відноситься головним чином до діяльності керівників, хоча вона не може, зрозуміло, не стосуватися і всіх інших категорій службовців – фахівців і технічних виконавців.

**Службово-комунікаційні операції.** Цей вид операцій характеризує зв'язки між ланками апарата управління, здійснювані між працівниками, зайнятими виконанням функцій управління. На відміну від службово-комунікаційних операцій всі інші комунікаційні операції, у яких принаймні одним з джерел чи споживачів інформації є машина, вимагають перетворення інформації з одного носія на інший і відносяться до числа інформаційно-технічних операцій.

Поза залежністю від джерел і споживачів інформації основними видами комунікаційних операцій є одержання, сприйняття і передача інформації. Усі ці операції можуть і повинні розглядатися як об'єкти застосування відповідних технічних засобів. Інакше кажучи, існує технічний аспект проблеми удосконалювання комунікаційних операцій у всіх випадках, коли мова йде про забезпечення найбільш раціональної технології інформаційного зв'язку між різними елементами системи управління. Службово-комунікаційні операції характерні тим, що вони забезпечують передачу і прийом в більшості випадків усної не документованої (нефіксованої) інформації на відмінність від комунікаційних операцій, що призначені для передачі і прийому документованої (фіксованої) інформації.

Комунікаційні операції, що виникають у групі, зайнятої виконанням той чи іншої роботи з управління, можуть бути представлені у виді схеми (рис. 4.3).

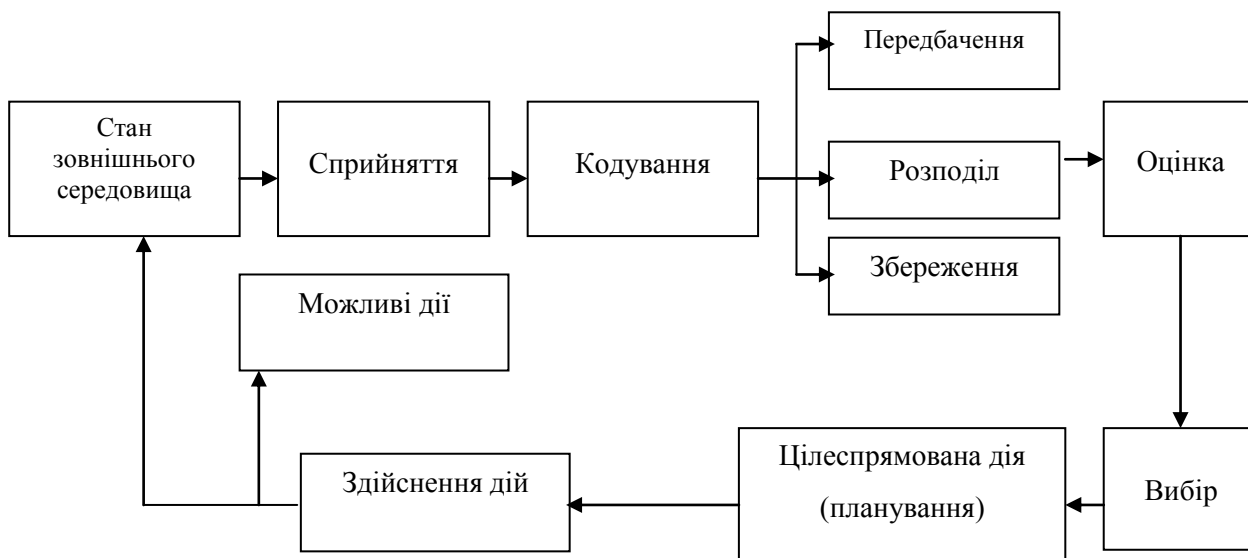


Рисунок 4.3 – Схема службово-комунікаційних операцій, що виникають у групі працівників апарата управління

Складено на основі [29, с. 25]

**Координаційні операції.** Всі операції, що починаються для взаємного ув'язування роботи різних ланок апарата управління (по змісту і термінам) з метою забезпечення їхньої погодженої діяльності за рішенням поточних чи перспективних задач організації і її підрозділів, відносяться до числа координаційних операцій.

Серед цих операцій найбільша питома вага (по ступені поширення і по витратах робочого часу) займає проведення різного роду нарад і засідань. Сучасна техніка зв'язку дозволяє керівнику проводити оперативні наради зі значним числом підлеглих без відриву від свого робочого місця і тим самим заощаджувати час.

**Аналітичні операції.** Зв'язані зі стадією одержання і сприйняття інформації, необхідної для ухвалення рішення по тій чи іншій функції управління. Вони мають місце як при підготовці рішень поточного, оперативного характеру, так і при розробці стратегічних питань.

Серед аналітичних операцій значне місце займає вивчення спеціальної літератури, ознайомлення з документами, а також проведення усних бесід і безпосередніх спостережень, що служить підставою для аналізу існуючого положення і документального фіксування результатів цього аналізу у відповідних матеріалах, довідках, доповідях, аналітичних оглядах, тих чи інших показників (факторів). Аналітичні операції, що передують підготовці рішень, закінчуються постановкою чи уточненням діагнозу стану досліджуваного об'єкта. При цьому виявляються й оцінюються вузькі місця (недоліки) і резерви (надлишки). У практиці можуть бути використані різні методи аналізу.

**Конструктивні операції.** Зміст і характер конструктивних операцій, зв'язаних з підготовкою і прийняттям різного роду рішень, істотно розрізняються в залежності від застосовуваних при цьому методів. Останні,

залежать від характеру і складності прийнятого рішення, що знаходить висвітлення, зокрема, у тім, чи є рішення результатом індивідуальної чи колективної праці.

Так, у тих випадках, коли той чи інший творчий працівник апарата управління зіштовхується з необхідністю знайти принципово нове рішення питання, що відноситься до його компетенції, можуть бути застосовані методи, що рекомендуються для процесу винахідництва. До числа цих методів, зокрема, відносяться:

**метод інверсії**, що представляє новий підхід до задачі; цей метод припускає необхідність свідомого подолання психологічної інерції, відмовлення від колишніх поглядів на задачу, для того щоб подивитися на неї з деякої нової чи зміненої позиції, і є простим і ефективним способом одержання нових ідей;

**метод аналогій**, заснований на використанні аналогічних ситуацій, що зустрічаються в інших рішеннях і в інших областях знань;

**метод емпатії**, що полягає в ототожненні творчого працівника з розроблювальним предметом, деталлю чи процесом. Завдання полягає в тім, щоб «стати» деталлю і подивитися з її позиції і з її точки зору, що можна зробити;

**метод фантазії**, що складає в розгляді ідеальних і навіть фантастичних рішень задачі з надією наштовхнутися на нову ідею чи точку зору, що у кінцевому рахунку приведе до нового реального рішення.

До **інформаційно-технічних** відносять ті операції процесів управління, для яких характерна можливість найбільш широкого застосування засобів організаційної і облікової техніки. Загальне цільове призначення цих операцій – інформаційне і документаційне забезпечення потреб апарата управління. Мова йде про операції, що пов'язані з обробкою як самої інформації (тобто її змісту), так і її носіїв (тобто документів).

Інформаційно-технічні операції виконуються, як правило, технічними виконавцями. Частина інформаційно-технічних операцій можуть виконувати також керівники і фахівці, зайняті основними функціями управління. Але це варто допускати лише в тих випадках, коли інформаційно-технічні операції невіддільні від організаційно-адміністративних чи творчих операцій і виконуються з ними одночасно (тобто сполучаються за часом). Технологічна структура адміністративних процесів визначається тим, з яких стадій і операцій вона складається, яка їхня послідовність, які методи і засоби застосовуються при їхньому виконанні. Оскільки кожна робота в прийнятому її значенні є складовою частиною функції, її внутрішню структуру можна характеризувати в принципі тими ж стадіями, з яких складається процес здійснення функції, виходячи з її цільового призначення. Розкриття стадійної структури адміністративних процесів є необхідною передумовою проектування й удосконалювання вхідних у їхній склад операцій.

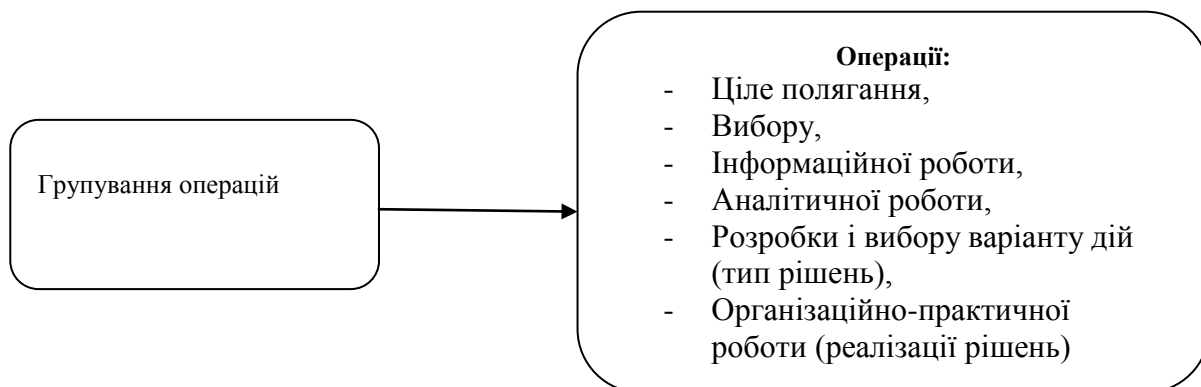


Рисунок 4.2 – Групування основних операцій процесу управління  
Складено на основі [33, 34, 35]

Кожна з операцій, представлених у даній схемі має певний склад дій, формування і здійснення яких забезпечує операційне функціонування процесу управління. У нижче наведеній таблиці міститься склад кожної з операцій а також умови їх успішного виконання.


Таблиця 4.2 – Зміст операцій процесу управління та умови їх успішного виконання

№ з/п	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
<b>Цілеполагання</b>		
1	1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Коректування цілей	1. Рівень наукового розвитку і кваліфікації 2. Облік об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
<b>Вибір</b>		
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
<b>Інформаційна робота</b>		
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
<b>Аналітична робота</b>		
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій

#### Закінчення таб. 4.2

№ з/п	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
<b>Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);</b>		
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
<b>Організаційно-практична робота (реалізація рішень).</b>		
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівник

#### 4.2 Економічні методи управління в менеджменті. Індикативне планування.

 [1, 7, 9, 10, 12, 17, 22, 28, 34, 35, 38, 39]

З точки зору функціонального підходу, 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.

Взагалі кажучи, 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 організації.

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 особистим 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).

## **Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.**

Органи виконавчої влади і місцевого самоврядування здійснюють свою роботу на засадах планування.

**Планування** – це прийняті наперед рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити. Планування проводить зв'язок між нашим сьогоденним станом і тим, чого ми хочемо досягти [17, с. 22-408].

*Планування* – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. Планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й планування перебувають в органічному взаємозв'язку.

Планування відносять до *загальних функцій управління*, яка передує всім іншим, визначаючи їх природу. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх складових організації. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, коли під впливом зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди – нездійсненні цілі. Відповідно планування в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, а й щодо їх внутрішнього функціонування й організаційної структури.

*Планування* – форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.


*Планування в системі державної служби* – визначення напрямів, темпівкількісних і якісних показників тих чи інших процесів у державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних, боротьба з проявами корупції в системі державної служби та ін.), спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей; розробка цілей і завдань, напрямів розвитку, реформи державної діяльності й державної служби.

*Планування індикативне* – одна з форм державного регулювання ринкової економіки, яке виокремлюють в: *кон'юнктурне* (його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін тощо) і *структурне* (засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей).

Робота місцевих держадміністрацій проводиться за *перспективними* (річними), *поточними* (квартальними) і *оперативними* (місячними, тижневими) планами, що затверджуються головою місцевої держадміністрації. Робота управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації проводиться за кварталними і місячними планами, що затверджуються заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків),

керівником апарату місцевої держадміністрації. Місячні плани управліннь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації розробляються з урахуванням особистих планів роботи.

### 4.3 Контроль та мотивація в системі адміністративного менеджменту

 [1, 7, 9, 10, 12, 17, 22, 28, 34, 35, 38, 39]

Контроль – багато аспектне поняття, і не випадково воно, наприклад, в англійській мові передається різними словами: control, checking, examining та ін.

*Контроль*, як відомо – це основна і обов’язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль поєднувальної ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватися від конкретної сфери контролю, то суть його полягає у вимірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов’язаних з реалізацією планів і програм, використанні одержуваної інформації для коригуючи дій.

*Суб’єктами контролю* виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати організацій.

*Об’єктами контролю* є: місія, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю потребує дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, їх критична оцінка, розробка заходів впливу на керований об’єкт у потрібному напрямі.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається з установлених стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів.

*Функція контролю* – це характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того часу, коли ці проблеми стануть кризою. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль має бути всеохоплюючим.

Вимоги до контролю закладено у принципах його здійснення, таких як постійність і оперативність, поєднання перевірки зверху і контролю знизу, об’єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість.

На практиці використовують багато видів контролю: державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, незалежний фінансовий контроль (аудит), внутрішньогосподарчий контроль.

Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити економічний,



соціальний, екологічний, технологічний контроль тощо.

В процесі еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувалося й ввійшло в практику сучасного менеджменту такий новий напрямок контрольної діяльності як контролінг.

Контролінг можна визначити як сукупність всіх форм контрольної діяльності, що призвана об'єктивно та якісно проаналізувати та оцінити роботу організації щодо її розвитку або удосконалення, виходячи з поставлених цілей.

При цьому в [12, с. 105] виділяється чотири складових контролінгу, а саме: адміністративний контроль; технологічний контролінг; ревізія; функціональний, комплексний й системний аудит.

В системі контролінгу сучасної організації можна виділити два основних напрямку: адміністративний контроль та виконавчий контроль.

Під **адміністративним контролем** слід розуміти усі види діяльності, що направлена на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації.

**Виконавчий контроль** припускає здійснення усіх видів діяльності з оцінки поточного стану та ефективність функціонування керованої системи організації.

Отже під **адміністративним контролем** слід розуміти управлінську діяльність, що скерована на виявлення поточного стану керованої підсистеми системи управління організацією та процесів, що притаманні їй, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

**Основна мета адміністративного контролінгу в цілому і адміністративного контролю** в тому числі є в тому, щоб отримати своєчасно інформацію про то, чи були досягнуті цілі, що поставлені, і чи виконані завдання.

**Механізм адміністративного контролю** уявляє собою сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів та явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Основними **інструментами адміністративного контролю** є бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді та наради.

**Бюджетний контроль** використовується для отримання вичерпуючої інформації про доходи та видатки організації. Бюджет уявляє собою розроблений в грошовому вираженні основний план утворення, розподілу та використання фінансових ресурсів організації.

Бюджети становляться еталоном фінансової діяльності організації та використовується для перевірки відповідальності фактичних фінансових результатів діяльності організації запланованим показникам.

**Адміністративний аудит** уявляє собою сукупність контрольних дій, що надають можливість отримати об'єктивну та своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації.

В окремих випадках діючим інструментом адміністративного контролю

можуть служити доповіді виконавців та керівників. Доповіді можуть бути інформативними (мати тільки фактичну інформацію без коментарів) або аналітичними (мати аналіз зібраної інформації). Адміністративний контроль має свій процес здійснення.

*Процес контролю* – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей, вирішуючи для цього певні завдання і застосовуючи відповідні принципи, типи, методи, технічні засоби і технології контролю.

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

*Мотив* – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

*Стимул* – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимули можуть бути як матеріальні, так і моральні.

Мотивація – це готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Це визначення наближує нас до змісту мотивації. Воно запроваджує три ключові поняття: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба. [7, с. 119-121]

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини. По-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге, досягнення організаційних цілей. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Те, що на людей можна здійснювати вплив для реалізації задумів, відомо давно. Так званий метод «батога та пряника», тобто позитивного підкріплення (винагородження) за успішну, продуктивну працю та застосування штрафних санкцій і покарань за чинення перешкод або незадовільну роботу, був найпоширенішим і найдієвішим протягом багатьох століть. Згодом, в управлінні почали враховувати психологічні аспекти. З появою «теорії підсвідомого» Зігмунда Фрейда, набула широкого розповсюдження теза про те, що люди не завжди діють раціонально, а після проведення хоторнських експериментів Елтона Мейо отримали розвиток сучасні концепції мотивації.

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістові і процесуальні. Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.


Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні. Внутрішні винагородає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Гроші – найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовується адміністрацією для здійснення впливу та винагородження працівників. Заробітна плата, що визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість людських потреб – фізіологічних, впевненості у майбутньому та потреб у визнанні. За визначенням Е. Лоулера, «заробітна плата будь-якого працівника розподілена на три компоненти. Перша сплачується за виконання посадових обов'язків, друга визначається вислугою років, строком зайнятості на підприємстві та факторами вартості життя, а третя залежить від досягнутих результатів у минулому. Тобто заробітна плата пов'язана з результатами праці у поточному періоді» [28].

#### **4.4 Особисті якості лідера та їх взаємозв'язок із методами адміністративного менеджменту**

 [1, 7, 9, 10, 12, 17, 22, 28, 34, 35, 38, 39]

В менеджменті поняття «*влада*» означає здатність тої чи іншої особи робити вплив на поведінку людей з метою підкорити їх своїй волі. Керівнику вона надає можливість розпоряджатися діями підлеглих, скеровувати їх в напрямку інтересів організації, позбужувати співробітників до більш ефективної та плідної роботи, запобігати виникаючі в колективі конфлікти.

*Вплив* – процес, у ході якого одна із сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.

Класики філософії порізному трактували поняття влади, акцентуючи свою увагу на окремих аспектах. Платон і Аристотель намагались створити таку модель влади, яка б була найкориснішою для суспільства, надаючи при цьому велике значення особистості. Н. Макіавеллі намагався знайти умови для найефективнішого управління державою особистістю. Т. Гобс, Дж. Локк, Ш. Монтеск'є шукали механізм народодавддя в демократії, а К. Маркс розглядав владу з класових позицій.

М. Вебер вважав, що ефективність влади визначається її раціональністю.

Вебер не вважав за необхідне розрізняти владу і вплив, розглядав їх як певну суму прав, що рухається зверху донизу в межах певної організаційної структури. Розвиваючи ідеї Вебера, М. Фоллетт вважала, що на місце влади, наскільки це можливо, повинні прийти докладні інструкції і професійне навчання персоналу, що дасть можливість краще використовувати набуті досягнення, розуміти зміст і необхідність розпоряджень зверху. На противагу Фоллет, Д. МакГрегор стверджував, що формальній владі і правам, які випливають зі службового положення варто приділяти менше уваги. Більше ж значення варто надавати «інтеграції», тобто створенню умов, що дозволили б членам організації досягати власних цілей, одночасно працюючи на добробут свого роботодавця.

Ч. Бернард вважав, що керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому, на його думку, справжнім власником влади є сам персонал, тому що саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Герберт А. Саймон працюючи над алгоритмом прийняття рішення, визначив владу як «можливість приймати рішення, які направляють дії іншої людини». Саймон був твердо переконаний у тому, що влада породжує ієрархічні відносини між двома або кількома людьми: один з яких – керівник, іншої – підлеглий.

**Влада** – це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою авторитету, права, сили тощо.

Поняття «влада» в сучасній управлінській літературі найчастіше розглядається в двох аспектах:

*по-перше*, як здатність певної людини впливати на поведінку інших з метою підкорення їх своїй волі;

*по-друге*, як організаційний порядок, що забезпечує цілісність та ефективність функціонування організації.

*Основа влади* – це те, звідки вона походить, а те, через що вона використовується, має назву – джерела влади. Основою виникнення влади може бути посада або безпосередньо особистість.

**Влада посади** виникає не із самої посади, а делегується тому, хто її посідає тими, кому він підпорядкований. Її обсяг залежить від рівня довіри, яку він може отримати від свого керівництва. При чому, делегування влади може бути в будь-який час припинено і відізнано. Джерелом влади в цьому випадку може бути: примус, традиції та соціальні норми, винагорода, володіння ресурсами, особисті зв'язки.

**Особиста влада** – це міра поваги, гарного і відданого ставлення до її власника з боку підлеглих, заснована на близькості його і їхніх цілей. Особиста влада також може бути призупинена через втрату довіри, поваги, авторитету. Джерелом особистої влади можуть бути знання і досвід (експертна влада), особистий приклад, право на владу.

### ? Питання для самоконтролю


- 1. Які сучасні засоби, що забезпечують здійснення аналізу, широко застосовуються в державному управлінні?*
- 2. Що вкладається у поняття «консультування в державному управлінні»? Які риси притаманні консультуванню в державному управлінні?*
- 3. Охарактеризуйте адміністративне управління як сферу діяльності виконавчо-розпорядчого характеру.*

## Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ В АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ. АНАЛІЗ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ



*Апарат державного органу та його специфічні ознаки. Структура системи державного управління в Україні. Процес адміністрування та основні його елементи. Адміністративні ресурси.*

### 5.1 Специфічні ознаки апарату державного управління. Класифікація органів державного управління

 [1, 6, 10, 12, 17, 22, 28, 29, 33, 34, 35, 38, 39]

*Державний апарат* – це основна ланка механізму держави, що забезпечує повсякденну роботу системи органів влади і управління щодо здійснення практичних заходів, спрямованих на реалізацію функцій держави.

Державний апарат має певну структуру і складається з державних службовців, що працюють у державних органах, наділених владними повноваженнями для реалізації функцій державної влади усіх типів – законодавчої, виконавчої, судової.

У широкому розумінні він включає не тільки власне органи державної влади, але й такі важливі органи влади, як військові сили, правоохоронні та інші органи примусу.

У більш вузькому розумінні державний апарат – це сукупність державних органів влади, що виконують виконавчо-розпорядчі функції управління державою.

*Апарат державного управління (або адміністративний апарат) є основним механізмом реалізації завдань виконавчої влади, здійснення повсякденної практичної діяльності спрямованої на забезпечення виконання законодавчих і підзаконних актів України, і на цій основі: управління об'єктами державної форми власності; керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій; реалізацію економічної та соціальної політики держави; вирішення й узгодження значної кількості питань політико-адміністративного, соціально-культурного життя; державного регулювання всіма галузями економіки; надання громадянам управлінських послуг.*

Отже, *апарат державного управління* – ключова компонента у виконанні функцій і завдань держави.

#### **ОРГАН ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ:**

- складова державно-управлінського апарату, який утворюється в порядку, встановленому законом, наділений державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії, необхідними для здійснення функцій державної влади в організаційно-правових формах.

- орган державної виконавчої влади або інший державний орган, визначений таким на підставі законодавства.

До органів державної влади можна віднести ті органи, діяльність яких є формою вираження не тільки виконавчої влади: адміністрації державних підприємств, установ, організацій. Їх специфічне місце, що пов'язане лише з внутрішньою (в межах відповідної організації) спрямованістю управлінської діяльності, знаходиться поза межами системи органів виконавчої влади.

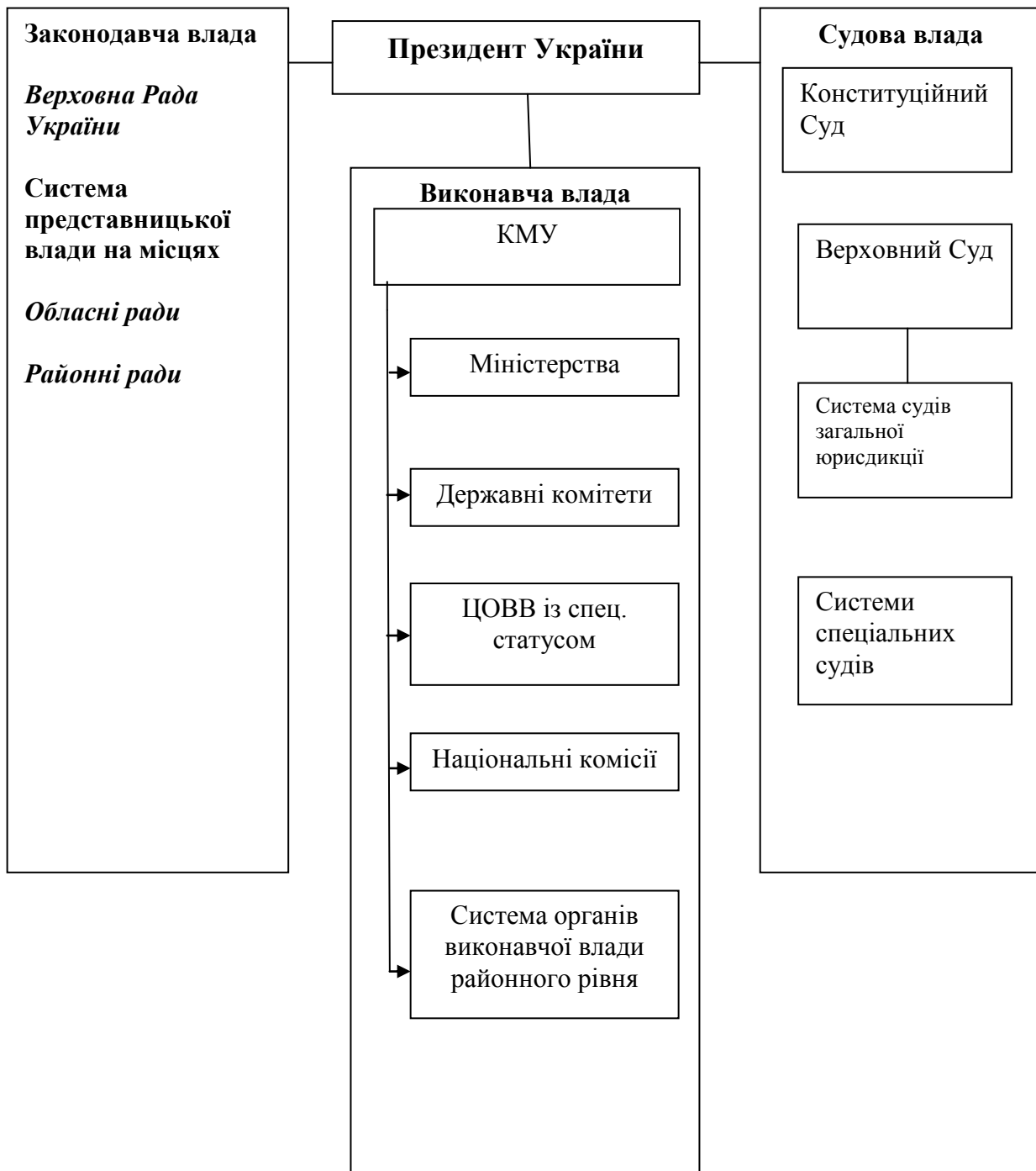



Рисунок 5.1. – Три гілки влади сучасної України

Складено на основі: [1, 6, 10]

## 5.2 Організація управління

 [1, 6, 10, 12, 17, 22, 28, 29, 33, 34, 35, 38, 39]

**Організація управління** – це сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.

Набір функцій адміністрації конкретної організації залежить від наступних факторів:

- професійно-кваліфікаційного рівня адміністративного та управлінського персоналу;

- прийнятої позиції адміністрації;

- ступеня використання інформаційних технологій тощо.

Істотна зміна складу фактично виконуваних підрозділом функцій приводить адміністрацію організації до вироблення висновків та внесення пропозицій про зміну статусу, підпорядкування, найменування або інших офіційно закріплених за даним підрозділом позицій.

У сучасних умовах у складі адміністрації або інших підрозділів створюються спеціальні групи, які цілеспрямовано займаються організаційними змінами і розвитком організації.

**Адміністрування** – процес розподілу, закріплення і виконання комплексу прав, обов'язків і відповідальності апарату управління організацією на основі системи чіткого планування, суворого нормування, регламентації, контролю та санкціонування.

У теорії і практиці під адмініструванням прийнято розуміти широкий спектр проявів формалізації і регламентації зв'язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень. В організаційно-методичному розумінні адміністрування – це механізм забезпечення дотримання комплексу правостановлюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу.

Адміністрування складається з діяльності керівників, фахівців і виконавців органів управління верхнього рівня організації, що забезпечує їх функціонування.

*Елемент адміністрування* – це складова частина складної організації дій персоналу (рис. 5.1).

Представлені на рис. 5.1 елементи адміністрування розкривають досить складний склад, що обумовлює відповідне взаємодія в адміністрації. Його форми і зміст залежать від специфіки конкретної організації. Система адміністрування менеджменту організації в межах здійснення комплексного впливу послідовно об'єднує і використовує ресурси (рис. 5.2).





Рисунок 5.1 – Основні елементи адміністрування

Складено на основі [1, 6, 10]

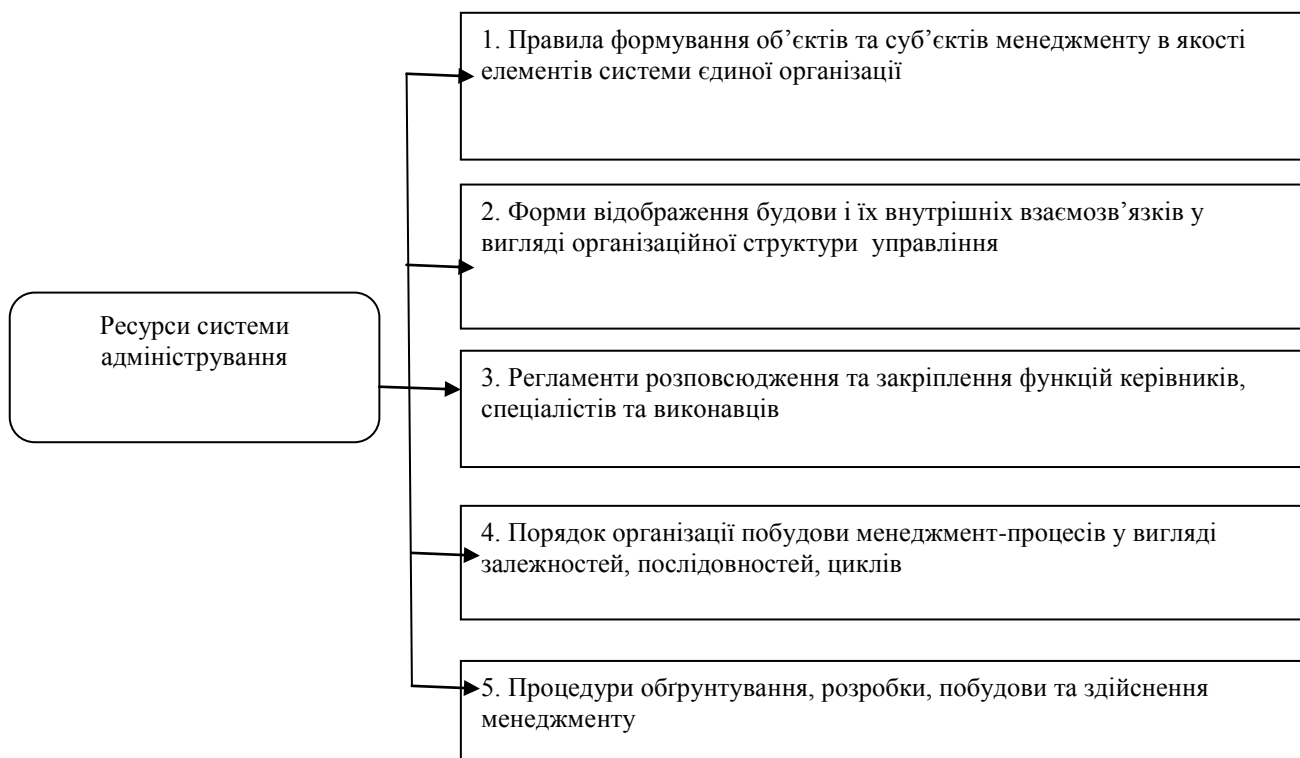


Рисунок 5.2 – Ресурси системи адміністрування менеджменту організацій

Для розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

- *статика* – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки відсутні перспективи розвитку;

- *динаміка* – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Статичний і динамічний стани організації визначаються етапами її життєвого циклу. Будь-яка організація проходить деякі або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну і динамічну. Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних належить етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні і зовнішні відносини розглядаються окремо. Динамічна група включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку.

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, за визначенням Г. Саймона, інтелектуальну стадію; діагностику та структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців.

Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін. До принципів статичного стану організації належать: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети. У системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

У процесах створення, скорочення, об'єднання, реструктуризації або ліквідації організації найважливіше – раціонально розроблена загальна мета. Вона має бути представлена під-цілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна мета одержаного набору має бути конкретизована у вигляді завдань із вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх основі створюється оптимальна організаційна структура. Отримана структура є підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організацій в системі «функція – структура» найвищий пріоритет належить функціям.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором уже виконуваних функцій – цей метод називається бенчмаркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформулювати повний набір необхідних функцій, а потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний стан. Практика показує, що 60–80 % засновників організацій вважають за краще копіювати наявні структури.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. При створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові щодо майбутніх працівників.

Зазвичай, новий підрозділ або організація створюються з метою задоволення певних важливих потреб або інтересів. Спочатку підбирається керівник або фахівець, який зможе професійно реалізувати поставлену мету. Потім новий керівник або фахівець підбирає команду, яка за професійними та особистими якостями може разом з ним ефективно працювати над конкретними завданнями.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

*Принцип пріоритету персоналу.* У системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет потрібно надавати персоналу, а потім уже структурі, функціям, завданням і меті.

Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головну увагу потрібно приділяти питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їх діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У разі виникнення проблем з персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

*Принцип пріоритету структур над функціями.* Для організацій, що діють, в системі «функція – структура» найвищий пріоритет має становити структура.


У міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Таким чином, на кожен момент часу в будь-якій організації є підрозділи, які не потрібні або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на її діяльність. Для збереження цього благополуччя є дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок.

Ці зміни викликаються бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

*Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.* В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника.

Майбутні керівники та фахівці підрозділів організації повинні підбиратися під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації в першу чергу повинне враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені гроші організації. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший за колишнього. Таким чином, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації цього принципу.

### **5.3 Аналіз та діагностика стану системи адміністративного управління**

 [1, 6, 10, 12, 13, 15, 22, 28, 29, 33, 34, 35, 38, 39]

Аналіз – перший етап та відправна точка розробки будь-якого заходу в сфері удосконалення управління. Він надає можливість надати повну характеристику елементів системи управління організацією, оцінити їх стан та обґрунтувати напрямок подальшого розвитку. В залежності від поставлених цілей та задач аналіз може охоплювати різні частки системи, що управляє, мати різний ступінь деталізації та закінчуватися підготовкою різних матеріалів, що відносяться до діагнозу стану організації та її систем і процесів, але методологічна основа і вихідні позиції аналізу є єдиними.

Завданням діагнозу є виявлення протиріч між існуючим та бажаним станом системи управління та виявлення характеру, масштабу, ступені складності проблем, а якщо більш повно – об'єму і характеру змін, що мають бути здійснені в організації.

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. 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);
  - редуція, тобто зведення яких-небудь 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, 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 якого-небудь завдання;
  - 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 порядку логічних або статистичних даних;
- Аналіз організації управління може мати повний (всеохоплюючий) характер або вивчати якусь частку системи (тематичний/ цільовий аналіз); може бути глобальним, що захоплює всі основні рівні та ланки управління, або локальним, що торкається одного якогось рівня або ланки.

На рис. 6.1 надана класифікація видів організаційного аналізу.

Результати аналізу показують відхилення від стандартів, нормативів, проектних показників, ліпших досягнень тощо; виявляють прямі страти, надлишкові витрати, причини їхньої появи та умови ліквідації.

Діагностична оцінка організації управління додатково припускає диференціацію причин зайвих витрат та неповного використання елементів на залежні та незалежні від діяльності об'єкту та елімінування останніх.

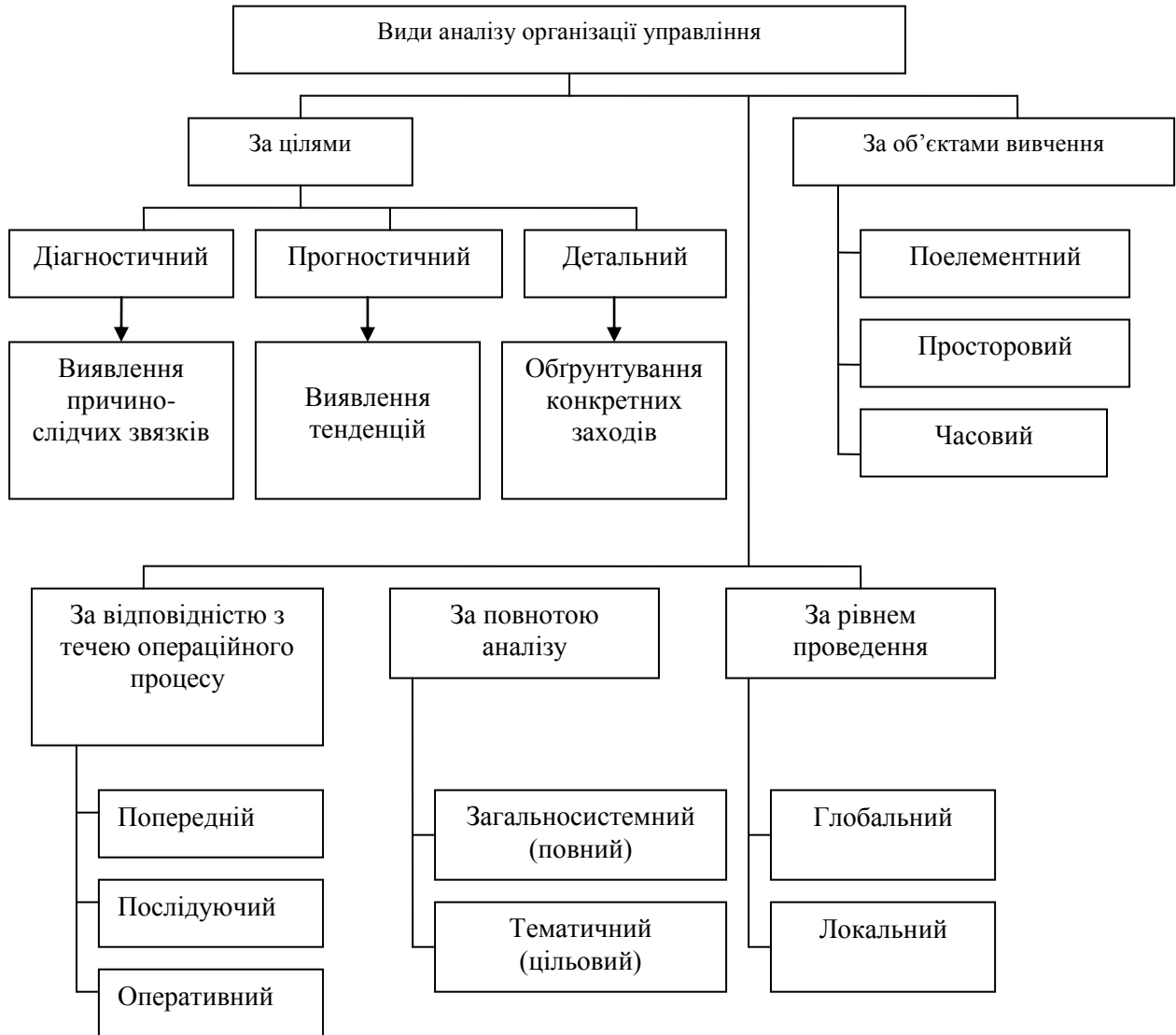


Рисунок 5.1 – Класифікація видів організаційного аналізу  
 Складено на основі [1, с. 37; 6, с. 177-190; 10, 13, с. 158-186; 15, с. 188-199].

### ? Питання для самоконтролю


1. Назвіть основні елементи системи адміністрування.
2. Які недоліки, на Вашу думку, були притаманні командно-адміністративній системі управління?
3. Які методи аналізу найчастіше використовуються при прийнятті управлінських рішень?
4. Охарактеризуйте державний апарат та його специфічні ознаки.
5. Назвіть соціально-психологічні методи державного управління.
6. Як саме економічні методи державного управління впливають на соціально-економічні відносини у державі?

## Розділ 6. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ



*Технологічний процес прийняття управлінського рішення. Відповідність структури організації її меті. Системний підхід до формування організаційної структури державного органу. Бізнес-план як документ стратегічного розвитку організації. Вдосконалення діяльності керівників.*

### 6.1 Технології прийняття управлінських рішень

 [1, 5, 6, 9, 14, 15 ]

Адміністративно-державне управління, як одна з функцій діяльності людини, що здійснюється в системі державного управління, пов'язано з необхідністю виробітки та прийняття рішень.

Необхідність прийняття управлінського рішення зумовлена або зовнішніми обставинами (припис вищої організації, регулювання відносин з підприємствами та організаціями), або внутрішніми (стратегічні цілі організації, відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо). У кожній організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які в менеджменті класифікують за різними ознаками:

1. За функціональним призначенням,
2. За змістом,
3. За характером дій,
4. Запасом дії,
5. За напрямом впливу,
6. За способом прийняття, і т.ін.

Зараз для прийняття стратегічних управлінських рішень необхідною є релевантна й адекватна інформація. Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, інформація має фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на діяльність підприємства. Одночасно, враховуючи інформатизацію суспільства та суцільну комп'ютеризацію процесів, слід зосереджувати увагу саме на інформаційних технологіях [5, с. 69].

Будь-яку проблему в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства (організації) легше попередити ніж вирішувати її після виникнення. Для цього керівник підприємства має чітко розуміти й усвідомлювати три основні аспекти діяльності: в чому сила та слабкість підприємства; який рівень професіоналізму та відданості справі працівників, від

яких залежить прийняття управлінських рішень; уявляти обсяги та реальність зовнішніх і внутрішніх загроз.

У діяльності підприємства (організації) особливе місце займає управлінська складова, яка включає комплекс різноманітних умінь, навиків, необхідних менеджерам для реалізації функцій управління не лише системи інформаційної безпеки, а й системи прийняття управлінських рішень та підприємства загалом.

Існують дві основні групи умінь і навиків, якими мають досконало володіти фахівці сфери управління: 1) уміння реалізувати управлінський цикл, направлений на успішне вирішення проблеми, уміння визначати перспективні цілі, раціонально планувати свою роботу і роботу підлеглих, чітко доводити завдання до виконавців, дотримувати режим, не піддаватися буденній рутині; 2) уміння пов'язані з комунікативною функцією: уміння менеджера спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти із співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур; уміння слухати співбесідника, входити в його положення, володіти письмовою і усною мовою, контролювати власні емоції [6, с. 47].

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням складових частин його як цілеспрямованих підсистем та вивчення цих підсистем і взаємовідносин між ними. Тобто, економічний об'єкт функціонує – він здатний сам діяти і одночасно піддаватися зовнішнім впливам.

Системний підхід до управлінського процесу будь-якого підприємства базується на таких принципах: 1) кінцевої мети – абсолютний пріоритет кінцевої мети; 2) єдності – система розглядається як єдине ціле, так і за сукупністю елементів; 3) зв'язності – кожен окремий елемент системи (служба безпеки фірми, маркетинговий відділ, відділ кадрів тощо) вивчається зі зв'язками з навколишнім середовищем; 4) модульної побудови – в системі виділяються модулі та розглядаються як їх сукупність; 5) ієрархії – вводять ієрархію елементів і здійснюють їх ранжування; 6) функціональності – спільний розгляд структури і функцій з пріоритетом функцій над структурою; 7) розвитку – враховують зміни системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни частин, нагромадження інформації; 8) децентралізації – поєднують рішення, які приймаються, та керують централізацією і децентралізацією; 9) невизначеність – враховують невизначеності та випадковості у системі для подальшого прийняття управлінських рішень.

Проблема відповідальності за управління якістю зачіпає цікаві питання і змушує замислитися над ефективністю чи якістю самої системи управління підприємством. Проблема IT-забезпеченості для підприємств та організацій має бути принциповою, не зважаючи на слабку забезпеченість інформаційно-обчислювальною технікою. Адже від своєчасності та повноти отриманої інформації прямопропорційно залежить прийняття управлінських рішень, рівень професійного управління і забезпечення фінансовими ресурсами [6, с. 46].

Обмеженість ресурсів насправді є серйозною проблемою, оскільки, як



показують результати дослідження, на всіх етапах впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) підприємству доводиться робити суттєві витрати: фінансування спеціальних підрозділів, витрати на консультування, тренінги, впровадження IT-систем управління і контролю. Крім цього неправильне управління може призвести до додаткових негативних наслідків – наприклад, неправильна діагностика головної функціональної проблеми продукції, втрата ринкової частки і погіршення фінансових результатів.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показує, що поряд з обмеженістю у фінансових ресурсах, важливими перешкодами на шляху до розвитку систем управління якістю, які потребують якнайшвидшого подолання, є підвищення кваліфікації персоналу, зміна стилю управління і прискорення впровадження IT-технологій, без яких відслідковувати ефективність управління буде складно.

Систематичне вивчення ринку і встановлення сталих зв'язків із споживачами, розвиток фірмової торгівлі, систематичні опитування організацій-споживачів спричинять на підприємстві підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Тому, існує велика потреба у пошуку, збиранні, систематизації та аналізі такої інформації для значного покращання роботи відділу збуту та підприємства загалом. Якщо підійти до процесу прийняття рішень як до психологічного процесу, то зрозуміємо, що використовувані при цьому способи можуть варіювати від спонтанних до високо логічних. Можна виділити такі категорії прийняття рішень: інтуїтивні; рішення, засновані на судженнях; раціональні рішення [9, с. 201].

Типовими методами прийняття рішення в комплексі за допомогою всіх вищезазначених категорій будуть якісні методи прогнозування стану підприємства в поєднанні з системним аналізом управлінської діяльності. До найбільш розповсюджених якісних методів можна віднести: «думка журі» – середня величина думок експертів; «мозковий штурм» – генерація великої кількості ідей та їх оцінка; прогнозування майбутнього попиту на продукцію; модель опитування споживача; метод експертних оцінок [9, с. 201].

Процес прийняття рішення – це основна ланка в управлінській діяльності, яка є складною та багатоетапною: 1) збирання та опрацювання інформації, необхідної для прийняття рішення; 2) розроблення варіантів управлінських рішень; 3) перевірка прийнятого управлінського рішення, тобто це функціонуюча система управління.

В основу методології проектування структур повинне бути покладене чітке формулювання цілей організації. Спочатку формулюються цілі, а потім – механізм їхнього досягнення. При цьому організація розглядається як багатоцільова система, оскільки орієнтація на одну мету не відображає її різноманітну роль у розвитку економіки. Особливе значення мають характер впливу зовнішнього середовища на побудову організації та система зв'язків елементів структури з елементами зовнішнього середовища.

Системність підходу до формування організаційної структури виявляється у такому:

1) не випустити з уваги жодного з управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться неповною;

2) виявити і пов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора підприємства до майстра ділянки;

3) досліджувати та організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління, тобто по координації діяльності різних ланок і органів управління у ході виконання загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;

4) забезпечити органічне сполучення вертикалі та горизонталі управління, маючи на увазі пошук оптимального для даних умов співвідношення централізації та децентралізації в управлінні.

Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структур, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації.

Різноманіття цілей як на вищому, так і на середньому та нижчих рівнях організації зазвичай не може бути зведено до одного вимірника. Основне призначення більшості виробничих організацій з погляду суспільства визначається цілями задоволення ринкових потреб у виробленій продукції та наданих послугах. У кожному разі будь-яка мета відображає одну з об'єктивно необхідних сторін функціонування і розвитку організаційної системи. Разом з тим відповідність між системою цілей і організаційною структурою управління не може бути однозначною. На схемі з рис. 7.2 показана загальна послідовність переходу від цілей організації до її структури.



Рисунок 6.1 – Перехід від мети організації до її структури

Складено на основі: [5, 6, 9, 14, 15 ].

Стосовно реалізації системних принципів формування внутрішньої структури апарату управління варто враховувати, що організаційна структура є

складною характеристикою системи управління. В єдиній системі повинні розглядатися і різні методи формування організаційних структур управління, багато з яких з'явилися лише за останні роки. Ці методи мають різну природу, кожний з них окремо не дозволяє вирішити всі практично важливі проблеми побудови організаційної структури апарату управління і мають застосовуватись в органічному сполученні з іншими.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі використання таких основних взаємодоповнюючих методів: аналогій; експертно-аналітичний; структуризації цілей; організаційного моделювання.

*Бізнес-планування* є технологією, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами. В умовах ринкової економіки бізнес-план є управлінським інструментом, за допомогою якого можна описати процес функціонування організації, а саме показати, яким чином керівництво намагається досягти основних цілей та завдань.

Бізнес-план є таким документом, який систематично оновлюється, до нього вносяться зміни, що пов'язані зі змінами, які відбуваються всередині організації, та в оточуючому її середовищі. Бізнес-план пов'язує аналіз, що здійснюється в середині організації, та макроекономічний аналіз, який здійснюється спеціалізованими науковими організаціями.

Бізнес-план є документом, який визначає стратегію розвитку організації, разом з тим він базується на загальній концепції розвитку організації, більш детально розроблює економічний та фінансовий аспекти стратегії, надає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам. Як відомо, реалізація стратегії базується на інвестиційних програмах, які складаються як єдина система технічних, організаційних та економічних змін, що пов'язані між собою, на визначений термін часу. Бізнес-план охоплює одну з частин інвестиційної програми, термін реалізації якої, як правило, обмежений деякими роками, що дає можливість надати досить чітку економічну оцінку заходам, що намічені.

В стратегічній роботі організації можна простежити наступний порядок:

1-й етап. Розробка концепції розвитку.

2-й етап. Інвестиційна програма розвитку.

3-й етап. Бізнес-план на середньостроковий термін.

4-й етап. Заходи по реалізації бізнес-плану.

*Бізнес-план* – це комплекс найважливіших документів, в яких міститься уся інформація, необхідна для реалізації проекту. Грамотно складений бізнес-план відіграє вирішальну роль у пошуку джерел фінансування проекту. Саме цей документ дає можливість визначити, наскільки запропоновані інвестиційні проекти вигідні для потенційних інвесторів.


Хоча не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділи бізнес-плану. загальний обсяг бізнес-плану повинен не перевищувати 50 сторінок.

**Загальна структура бізнес-плану має наступний вигляд:**

- загальний опис проекту, зазначення його цілей і завдань;
- маркетингові дослідження ринку, аналіз можливостей збуту, конкурентного середовища, формування цінової політики, загальна маркетингова стратегія;
- опис місця реалізації проекту з урахуванням технологічних, соціальних, кліматичних і інших чинників;
- вибір технології, об'єми проектних робіт, матеріально-технічне забезпечення проекту;
- визначення рівня накладних витрат і матеріальних витрат на допоміжні матеріали, енергоносії і сировину;
- опис принципів управління організацією і юридичного супроводу проекту;
- потреба в кадрах, графік їх роботи, умови оплати праці;
- графік і терміни реалізації проекту;
- планування руху грошових потоків, аналіз беззбитковості;
- оцінка економічної ефективності проекту.

Остаточна версія бізнес-плану складається з декількох документів: бізнес-проспекту, короткого і повного бізнес-плану. Для первинного ознайомлення з проектом потенційному інвесторові надається бізнес-проспект, що містить усю необхідну інформацію в стислому виді. Якщо інвестор зацікавиться проектом, йому надається короткий структурований бізнес-план і повна версія бізнес-плану, що детально пропрацьована. На підставі цих документів приймається остаточне рішення про інвестування.

## **6.2 Проблемне поле вдосконалення діяльності сучасного керівника в органах державної влади та управління. Критерії ефективності**

 [1, 5, 6, 9, 14, 15 ]

Проблему вдосконалення діяльності керівника в органах державної влади та управління завжди необхідно розглядати у взаємозв'язку з проблемою формування ефективної кадрової політики держави. Навряд чи можна професійно розроблену кадрову політику держави реалізувати за участі слабо підготовлених, недосвідчених керівних кадрів. Причому, зазначений взаємозв'язок має як прямий (кадрова політика держави формування інституту керівників), так і зворотній вплив (інститут керівників кадрова політика держави).

Насамперед, звернемося до тих чинників, що найбільше впливають на роботу керівника. Внутрішні чинники пов'язані із власне людиною-керівником. Це його професіональні знання, досвід, психофізичні можливості, зокрема, здібність до роботи з людьми, роботи в умовах обмежених ресурсів, наявність інтуїції, ініціативність, толерантність, здатність до творчої роботи, задовільний стан здоров'я, здібність переносити важкі

Зовнішні чинники – це ті умови, в яких працює керівник, зокрема, пріоритет цінностей, що поділяються народом і владою, врахування політичної обстановки в країні, рівень демократичності влади, власне рівень управління у системі державної влади, тобто рівень відповідальності, оптимальність підпорядкованості та взаємодії з іншими однорівневими керівниками та підрозділами (умови субординації і координації), інтенсивність надходження та складність завдань, наявність доступних та ефективних управлінських технологій.

Зовнішні чинники переважно і внутрішні чинники значною мірою безпосередньо залежать від режиму правління в країні. Монопольне панування однієї партії призвело до формування та утвердження в СРСР командно-адміністративної системи управління, що була однією з найбільш недемократичних, авторитарних і забюрократизованих систем управління у сучасному світі. Для такої системи характерні численні недоліки.

Оцінюючи стан та процеси становлення і розвитку системи державного управління в Україні як перехід від адміністративно-командної до демократичної системи управління, наявність у більшості найбільш досвідчених керівників досвіду управління саме в умовах командно-адміністративної системи, що й зараз достатньо помітно проявляється в процесах державотворення, доцільно визначити проблемне поле вдосконалення діяльності сучасного керівника в органах державної влади та управління.

У першу чергу, вдосконалення діяльності керівника потребує відмови від всього ідеологічно-рутинного та забюрократизованого, що було в командно-адміністративній системі.

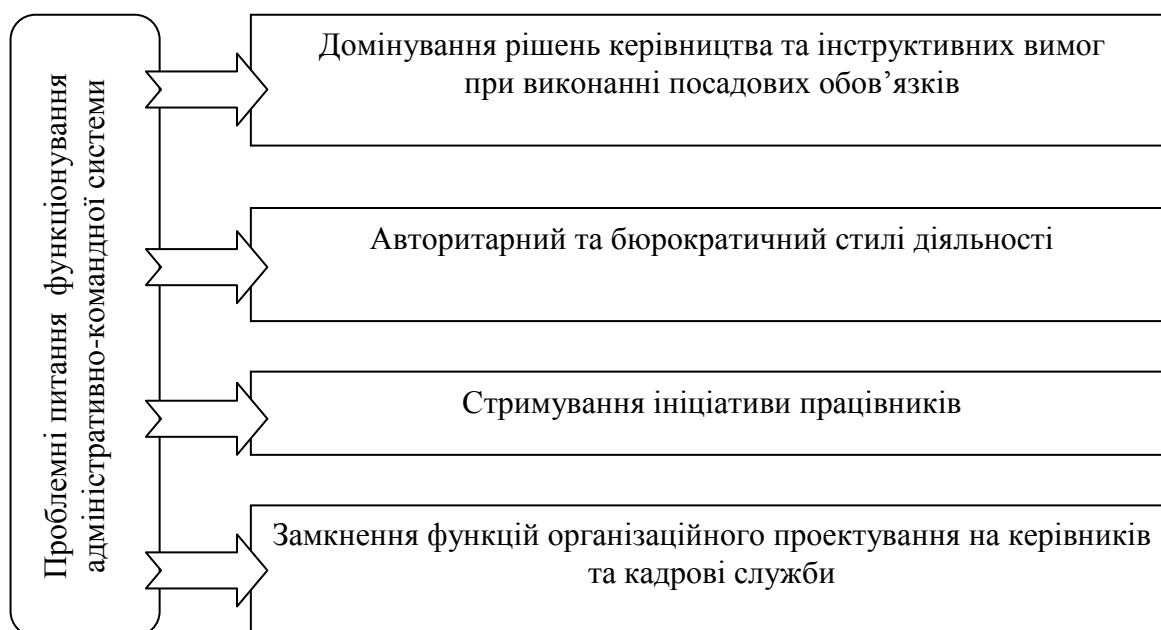


Рисунок 6.2 – Організаційні та функціональні недоліки адміністративно-командної системи

Складено на основі: [5, 6, 9, 14, 15]


Удосконалення діяльності керівника на сьогодні неможливе без застосування ефективних управлінських технологій. Їх спектр дуже великий, оскільки об'єктом управління є все суспільство та різноманітні сфери суспільної діяльності.



Рисунок 6.3 – Проблемне поле вдосконалення діяльності керівника

Складено на основі: [5, 6, 9, 14, 15 ]

### **6.3 Зміни в умовах функціонування організації. Управління опором в процесі впровадження змін.**

 [1, 5, 6, 9, 14, 15 ]

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища:

- в економічній ситуації,
- в державному регулюванні,
- в технологічній складовій,

- в міжнародних аспектах,
- в соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища:

- конкуренти,
- споживачі,
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін.

При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни;

3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монополне положення на ринку.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К.Левіна, у якій виділені лише три таких етапи:

*«Розморозжування»* – це процес визнання необхідності організаційних змін.

*Здійснення змін* – це самі зміни або процес їх здійснення.

*«Заморозжування»* – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

**Крок 1.** Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

**Крок 2.** Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;

- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

**Крок 3.** Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;
- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

**Крок 4.** Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників в проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

**Крок 5.** Здійснення змін – проведення організаційних змін.

**Крок 6.** Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

Організації, що відносяться до сфери адміністративно-державного управління, з метою здійснення їх місії в умовах середовища, що змінюється, мають не тільки реагувати на ці зміни, не тільки спостерігати за ними та реагувати на їх вплив, але ї випереджувати їх.

В спеціальній літературі пропонуються різні моделі управління змінами, серед яких найбільш розповсюдженими, на думку західних вчених [14, с. 642], є такі, що відповідають трьом альтернативним точкам зору. По-перше, моделі за концепцією управління проектами, яка припускає, що ефективність їх реалізації залежить від чіткого визначення чотирьох напрямів: завдань, обов'язків, термінів і бюджету, що вимагає від менеджера проекту навичок виявлення змісту змін та використання адекватних методів спостереження і контролю.

По-друге, моделі участі підкреслюють вигоди формування почуття причетності до змін у співробітників, що беруть безпосередній уділ в здійсненні змін, а також і тих, хто повинен буде скористатися їх «плодами». Звичайно до процесу виробітки рішень про розробку і реалізацію рішень про зміни залучають працівників, на яких воно буде мати вплив, проводять широкі консультації, розповсюджуючи усюди інформацію о нововведеннях, які плануються, здійснюється підготовка співробітників, вирішуються конфлікти та усуваються недоліки.

По-третє, політичні моделі базуються на припущенні про те, що зміни торкаються інтересів багатьох співробітників, які переслідують як особисті, так і організаційні цілі. Менеджеру проекту потрібно проявляти не тільки навички



рішення проблем і стимулювання участі, але і політичні методи боротьби, переборюючи опір інноваціям.

Опір організаційним змінам. В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

1) невизначеність. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, нервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;

3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;

4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (див. табл. 8.3.). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 7.1 – Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін	1. Бюрократична жорсткість організації
2. Організаційна криза	2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень
3. Застарілість продукту (технології)	3. Опір і побоювання змін
4. Зміни законів і інших регуляторів	4. Суперечливість цілей
5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників	
6. Зниження продуктивності організації	

### ? Питання для самоконтролю

1. Назвіть декілька сучасних управлінських технологій.
2. Окресліть основні на вашу думку шляхи подолання опору організаційним змінам в організаціях.
3. В чому полягає, на ваш погляд, роль керівника при виникненні опору в організації? Як повинен діяти керівник для досягнення ефективності управління в даному випадку?
4. Назвіть основні критерії оцінювання ефективності діяльності керівника.
5. Назвіть організаційні недоліки адміністративно-командної системи.

## Приклади ситуаційних завдань з адміністративного менеджменту

### 1 варіант

З книги китайського реформатора Шан Ян (390 – 338 рр. до н. е.):

Порядок в державі досягається трьома шляхами: законом, довірою і властю... Якщо правитель випустить з своїх рук владу, йому загрожує загибель. Якщо правитель і сановники нехтують законом і діють, виходячи з особистих мотивів, неминуча смута. Тому, якщо при введенні закону проводиться чітке розмежування прав і обов'язків і при цьому забороняється порушувати закон в корисливих цілях, буде досягнуто хороше правління. Якщо владою розпоряджається тільки правитель, він вселяє трепет...

...Всі привілеї і платні, чиновницькі посади і ранги знатності повинні даватися лише за службу у війську, інших шляхів не повинно бути. Бо тільки таким шляхом можна з розумного і дурного, знатного і простолюдина, хороброго і боягуза, гідного і нікчемного – з кожного з них вичавити всі знання, всю їхню силу м'язів і змусити ризикувати життям для правителя. І тоді за ними, як потоки води, хлинуть зі всієї Піднебесної видатні люди, здатні і гідні...

Всяк, хто не послухається наказу царя, порушить державний заборона або виступить проти порядків правителя, повинен бути страчений, і до нього не можна проявляти жодної поблажливості, будь він першим радником царя, полководцем, сановником...або простолюдином...

*Завдання до ситуації:*

Враховуючи той факт, що в розглянутий історичний період в Китаї виникло перше могутнє рабовласницька держава і почало розвиватися велике будівництво, як оцінити значення проведених реформ? Ознаки виникнення якихось характерних рис адміністративного менеджменту можна помітити на даному етапі розвитку науки управління? Охарактеризуйте їх.

### 2 варіант

Заповніть схему, використовуючи нижченаведений перелік цілей:



### Цілі підприємства:

1. Здійснити 20-годинну програму підготовки керівних кадрів без відриву від виробництва для 15 фахівців середньої ланки.
2. Вивчення можливостей відкриття нового напрямку діяльності – реалізація офісних меблів.
3. Неоплачені рахунки не повинні перевищувати 2% від обсягу продажу товарів.
4. Підвищення обсягу реалізації на 7,5 % в майбутньому періоді.
5. Зниження розміру дебіторської заборгованості на 2%.
6. Проведення рекламної кампанії з бюджетом в 5% від прибутку підприємства.
7. Підвищити кваліфікацію 3 працівникам
8. Реалізація меблевих товарів для дому високої якості для всіх категорій населення.
9. Пошук джерел закупівлі офісних меблів.
10. Забезпечити оплату дивідендів за акціями в розмірі 10% від суми номіналу.
11. Проведення атестації 10 співробітників у вересні наступного року.
12. Розробка плану проведення атестації.
13. Підготовка розпродажу товарів (встановлення знижок до 25%; навчання працівників торгового залу).
14. Скоротити кількість прогулів працівників на 18%.
15. Збільшення продуктивності праці на 2,5%.
16. Забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.
17. Не допускати затримки в оплаті рахунків більш ніж на 2 місяці.
18. Прискорення оборотності оборотних коштів шляхом розпродажу надлишків товарних запасів.
19. Збільшення ринкової частки підприємства до 7%.
20. Розробка фінансового кошторису збуту на 1 рік з розбивкою по кварталах.
21. Вихід на нові ринки збуту.
22. Розширення асортименту кухонних та меблів.
23. Розробка плану проведення рекламної кампанії з використанням теле – та радіомовлення, зовнішньої реклами.
24. Перевірка кредитоспроможності нових постачальників протягом 1 дня.
25. Розробка системи стимулювання працівників підприємства.

### Завдання до ситуації:

Розкрийте особливості стратегічного і оперативного планування в діяльності адміністрації. Які рівні адміністративного управління повинні відповідати підприємстві за їх здійснення?

### 3 варіант

Керуюча операціями стадіону «Олімпійський» Олена Миколаївна прийняла ряд рішень щодо заходів на стадіоні з урахуванням імовірної їх відвідуваності. Олена Миколаївна, наприклад, відповідала за рішення про те, скільки в кожному випадку відкривати кіосків і скільки працівників і продавців викликати на роботу.

Коли Олена Миколаївна тільки приступила до своєї роботи, вона дуже покладалася на суб'єктивні оцінки при прогнозуванні відвідуваності. Часто вона дзвонила керівникам спортивних команд або розважальних груп, зайнятих в майбутньому заході, і просила дати свої оцінки. Через рік Олена Миколаївна розчарувалася в такому суб'єктивному підході до прогнозування. Одна з причин полягала в тому, що йшло дуже багато часу, щоб отримати оцінки інших людей. Однак найбільшою проблемою стала схильність всіх підряд, включаючи і саму Олену Миколаївну, постійно завищувати очікувану відвідуваність. В результаті на стадіоні виявлявся надто багато липших працівників і запасів, що призводило до невиправданих втрат.

Олена Миколаївна вирішила вивчити інші, більш об'єктивні методи прогнозування відвідуваності. Вона прийшла до висновку, що будь-який вибраний нею метод повинен володіти двома характеристиками: (1) як тільки метод розроблений, він повинен забезпечити швидке і просте прогнозування, неза-висимо від події; (2) метод повинен використовувати інформацію, що стає доступною лише за добу до заходу.

Проаналізувавши розділ про прогнозування в своєму старому підручнику з управління операціями, Олена Миколаївна переконалася, що краще за інших підійде каузальний модель потребує розробки математичної залежності між факторами. Олена Миколаївна зрозуміла, що різним типам заходів повинні відповідати різні моделі.

#### *Завдання до ситуації:*

Охарактеризуйте переваги та недоліки різних методів прогнозування, які можна використовувати для вирішення поставленого завдання. Який з них буде найефективнішим і чому? Яким чином можна спрогнозувати відвідуваність стадіону?

### 4 варіант

#### Практичні завдання

У процесі реструктуризації великого заводу і переходу його у форму акціонерного товариства утворилася фірма «Імпульс», яка спеціалізується на виробництві електроінструментів. Очолив це підприємство колишній начальник виробництва Віктор Клименко, має інженерну освіту. Працюючи на заводі, Клименко постійно вносив якісь технічні зміни в продукцію, що випускається і в організацію виробництва. Це якість стало домінуючим при розгляді кандидатур на посаду директора новоствореного підприємства. Ставши директором, Клименко не став вдосконалити систему управління, а

вирішив дотримуватися прийнятої системи управління. Протягом 5 років він направляв усі зусилля на вдосконалення продукції. Це стало нормою поведінки для більшості працівників підприємства. Однак значна конкуренція на ринку інструментів не дозволяло підприємству підвищити ефективність своєї роботи. Позиція підприємства на ринку почала слабшати, і ця тенденція посилювалася. Над підприємством нависла загроза банкрутства.

Керівництво вирішило продати підприємство. Його викупив молодий підприємець А. Філін. Після детального аналізу він прийняв рішення, що підприємство коштує того, щоб його зберегти, оскільки продукція відповідає вимогам споживачів і не поступається закордонним аналогам, проте система управління потребує кардинальної перебудови.

Перше, що зробив новий директор, – звільнив всіх заступників попереднього директора, а на їх місце запросив відомих фахівців; після бесіди з провідними спеціалістами, звільнив ще кілька людей. В результаті він сформував команду своїх однодумців. Залишився колектив змушений був пристосовуватися до нових умов діяльності. Деякі працівники не змогли пристосуватися і подали заяви про звільнення. Проте А. Філін не хотів їх звільняти, оскільки вони його цілком влаштовували. Для припинення цієї небезпечної тенденції, він запросив до себе цих фахівців та пояснив сутність запланованих змін. Всі працівники забрали свої заяви і взяли участь у змінах. Робота підприємства стабілізувалася.

*Завдання до ситуації:*

У чому, з Вашої точки зору, полягають причини виникнення кризової ситуації на підприємстві? Як Ви вважаєте, які методи управління були використані першим і другим директором? Чим вони відрізняються і до яких результатів привели? Розробіть для підприємства рекомендації по впровадженню системи адміністративного управління.

## 5 варіант

ПраО «Актив» має наступну організаційну структуру:



*Завдання до ситуації:*

Охарактеризуйте адміністрацію підприємства. Опишіть рівні адміністративного управління. Вкажіть сферу контролю кожного керівника. Яким чином на підприємстві слід здійснювати розподіл та закріплення повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками адміністрації?

## Приклади тестових завдань з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

1. Адміністративний менеджмент виконує такі принципи:

- а) економічний, політичний, адміністративний;
- б) політичний, соціальний, економічний;
- в) гуманітарний, ієрархічний, адміністративний.

2. З роботами яких учених пов'язані наукові напрямки в сфері менеджменту?

- а) Г. Ган, Тейлор;
- б) А. Файоль, Гілберт;
- в) Ф. Тейлор, Г. Ган, Гілберт.

3. Об'єктом дослідження адміністративного менеджменту є:

- а) аналіз державного управління;
- б) аналіз регіонального самоврядування;
- в) аналіз місцевого самоврядування.

4. Система адміністративного менеджменту включає в себе такі управлінські підсистеми:

- а) нерациональна система управління, комплекс ринкових відносин;
- б) раціональна система управління, комплекс Міжринкових відносин;
- в) раціональна система управління організації, раціональна система трудових відносин в організації.

5. Хто є основними споживачами в основних процесах організації:

- а) внутрішні клієнти;
- б) кінцеві споживачі;
- в) самі власники.

6. Результатом, якого процесу управління, є скоординована діяльність всієї організації:

- а) основного процесу;
- б) допоміжного процесу;
- в) процесу управління організацією.

7. Які існують підходи до менеджменту?

- а) процесний;
- б) системний;
- в) ситуаційний;
- г) динамічний.

8. У якій із шкіл менеджменту були вперше сформульовані принципи управління?

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна або класична школа управління;
- в) школа людських відносин і школа поведінкових наук;
- г) школа науки управління або математична школа управління.



9. Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування:  
а) визначення напрямів, якісних показників тих чи інших процесів у державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних та ін.);

б) управління персоналом (добір і підготовку кадрів, роботу з особистим складом, створення необхідних умов для трудової діяльності);

в) форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління.

10. Цілі адміністративно-державного управління формуються:

а) з урахуванням зовнішнього оточення адміністративно-державної системи;

б) з урахуванням зовнішнього оточення і внутрішнього середовища адміністративно-державної системи і місця в системі органів державного управління;

в) з урахуванням внутрішнього середовища адміністративної системи.

11. У процесі функціонування органами адміністрування здійснюються:

а) загальні, системозабезпечуючі;

б) адміністративні, державні;

в) ієрархічні.

12. Під адміністративним процесом розуміють:

а) визначений законом порядок виконання умов адміністративного договору;

б) визначений законом порядок здійснення процесуальних дій по розгляду адміністративних справ;

в) комплекс операцій, що виконуються в певній послідовності і взаємозв'язку для здійснення функцій управління.

13. На чому заснований регулярний адміністративний менеджмент?

а) контроль, оцінка та регулювання діяльності

б) управління фінансовими ресурсами

в) формальне розподілення повноважень та відповідальності.

14. До чого веде проблема неформальних відносин між керівництвом та підлеглими?

а) несвоєчасному виконання розпоряджень

б) розвитку мотивації персоналу для досягнення цілей організації

в) розвитку досконалої системи адміністративного менеджменту.

15. Як спочатку об'єднані співробітники процесів в організації:

а) згідно зі штатним розкладом;

б) згідно з договором;

в) за бажанням.

**Теми рефератів  
з дисципліни «Адміністративний менеджмент»**

1. Історія розвитку адміністративного управління.
2. Етапи розвитку теорії адміністративного менеджменту.
3. Концептуальні основи адміністративного управління.
4. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності.
5. Методи дослідження теорії адміністративного управління.
6. Структурованість менеджменту за різними видами управління.
7. Головні принципи адміністративного управління.
8. Функції адміністративного менеджменту.
9. Рівні управління в адміністративному менеджменті.
10. Державне управління як складне системне суспільне явище.
11. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою владами.
12. Відмінність основних функцій менеджменту від конкретних функцій, визначених посадою.
13. Роль комунікацій у процесі управління організацією.
14. Роль і значення горизонтального та вертикального поділу праці.
15. Державний орган, його правовий статус та організаційно-структурна будова.
16. Роль організаційних документів в упорядкуванні структур установи.
17. Основні напрями вдосконалення організації праці.
18. Тенденції розвитку адміністративного управління.
19. Сучасні погляди на моделі організаційних структур.
20. Характеристика основних аспектів діяльності, за якими різняться державні і приватні організації.
21. Сутність механізму менеджменту державних установ і організацій.
22. Основні компоненти (елементи) механізму управління установами і організаціями.
23. Кадрова політика у державній установі.
24. Характеристика факторів, що справляють вплив на планування персоналу.
25. Особливості мотивації праці державних службовців.
26. Сутність та особливості управлінських рішень.
27. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.
28. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.
29. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
30. Роль особистих якостей менеджера у процесі розроблення управлінського рішення.
31. Значення стилю поведінки та роботи менеджера в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення.
32. Технологія прийняття управлінських рішень.
33. Етапи підготовки до прийняття управлінських рішень.
34. Процес прийняття управлінських рішень.

35. Основні критерії класифікації завдань щодо вирішення проблем, що виникають при прийнятті управлінських рішень.
36. Принципи процесу прийняття управлінських рішень.
37. Джерела інформації для прийняття управлінських рішень.
38. Вимоги до якості прийняття управлінських рішень.
39. Механізм прийняття й реалізації управлінських рішень.
40. Шляхи оптимізації управлінських рішень.

## Глосарій

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – 1) один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління; 2) особливий вид менеджменту в організаціях публічного управління.

**АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ** – 1) методи, що визначають поведінку і діяльність людей. Їх відносять до жорстких засобів впливу. Наприклад, розпорядження, накази, вказівки, інструкції, контроль за виконанням; 2) 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; 3) засоби досягнення управлінських цілей, які використовують відносини влади й підпорядкування, діють через інтерес самозбереження людини (надане Ю. Шаровим та І.Чикаренко).

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

**АПАРАТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – 1) розгалужена і численна сукупність взаємопов'язаних виконавчо-розпорядчих органів (органів виконавчої влади), які діють від імені держави, на основі та на виконання законів, здійснюючи управління державними справами, і наділені для цього владними повноваженнями, компетенцією, певною структурою і кадрами; сукупність органів виконавчої влади, організованих у систему для реалізації цілей виконавчої влади, відповідно до конституційного принципу поділу державної влади; 2) система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначені структуру і кадри; система виконавчо-розпорядчих органів, які на основі та на виконання законів здійснюють управління державними справами.

**БЮРОКРАТІЯ** – 1) організація професійних державних службовців, яка спрямована на кваліфіковане, ефективне виконання державної політики; 2) управління канцелярії, система, в якій державні посади займають професійні чиновники.

**ВИДИ ЛІДЕРА** – це: лідер-організатор (виконує функцію групової інтеграції); лідер-ініціатор (очолює групу при розв'язанні нових проблем, висуває ідеї); лідер-генератор емоційного настрою (домінує в формуванні настрою групи); лідер-ерудит (відрізняється обширністю знань); лідер-еталон (є центром емоційного тяжіння, відповідає ролі —зірки||, служить зразком, ідеалом); лідер-умілець (фахівець у якомусь виді діяльності).

**ВЛАДА** – 1) багатогранне суспільно-політичне, правове поняття проявом якої є: владні відносини в суспільстві – одні управляють, а інші підкоряються; 2) здатність досягати поставленої мети; 3) спроможність соціально-політичної

системи забезпечувати виконання прийнятих нею рішень; 4) спосіб самоорганізації людської спільноти, заснованої на розподілі функцій управління і виконання; можливість і здатність проводити свою волю; 5) форма соціальних відносин, яка характеризується здатністю впливати на характер і напрям діяльності та поведінку людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також авторитету, традицій, насилля (влада економічна, політична, державна, сімейна та ін.). Сутністю влади є владні відносини, панування і підпорядкування.

**ВЛАДНІ ВІДНОСИНИ** – особливий вид суспільних відносин, що виникають у процесі управління як діяльності свідомо-вольового й організаційного характеру, у ході взаємної діяльності органів влади та людьми.

**ВЛАДНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** – конкретні права, що характеризуються правом реалізовувати владу й обов'язки та наявністю визначених адміністративних функцій, що дозволяють здійснювати завдання органу влади.

**ДЕЛЕГУВАННЯ** – метод управління, який передбачає передачу повноважень і відповідальності за виконувани функції, роботу від вищих до нижчих відповідних рівнів управління.

**ДЕРЖАВА** – основний інструмент політичної системи суспільства, що здійснює управління останнім, охорону його економічної та соціальної структури, організацію і упорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки.

**ДЕРЖАВНА ВЛАДА** – 1) інструмент забезпечення існування держави та досягнення її цілей, її обов'язковий атрибут; 2) вид публічної влади, що здійснюється державою та її органами; 3) здатність держави підпорядковувати своїй волі поведінку людей та діяльність об'єднань, що знаходяться на її території.

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА** – професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

**ДЕРЖАВНА УСТАНОВА** – складова державно-управлінського апарату, яка здійснює функції державної влади у притаманних їй організаційно-правових формах та наділена державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії відповідно до закону.

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ** – система заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, які здійснюються відповідними державними органами та громадськими організаціями й спрямовані на певну сферу чи галузь суспільства.

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ** – 1) цілеспрямований організуючий, регулюючий та контролюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави; 2) підзаконна діяльність органів виконавчої влади, спрямована на практичну організацію нормального життя суспільства і забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов для їх матеріального, культурного та духовного розвитку.

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – передання частини функцій державного управління від центральних органів місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем.

**ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ** – сукупність засобів, способів і прийомів впливу держави, її органів та інститутів на суспільно-економічні відносини з метою розвитку суспільства, приросту національного валового продукту, здійснення економічних та соціально-економічних програм та проектів.

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

**ЕФЕКТИВНІСТЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ** – його здійснення за таких умов: витрати на управління скоротилися, а показники управління не змінилися або навіть покращилися; втрати на управління не змінилися, а якість управлінської діяльності покращилася; витрати на управління збільшилися, але значно покращилися показники якості управління. Ефективність адміністративного менеджменту може бути не тільки економічною, але й соціальною, соціально-економічною, політичною, соціально-психологічною та ін. Визначення ефективності адміністративного менеджменту базується на зіставленні результатів із витратами, пов'язаними з їх досягненням.

**ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ** – одна з конкретних функцій управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування для виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння й співробітництва між організацією і громадськістю.

**ІМІДЖ** – 1) образ організації, органу та ін., сукупність асоціацій і вражень про них, які формуються у свідомості громадськості; образ ділової людини, уявлення про неї, її репутація; 2) враження, яке орган виконавчої влади та його службовці справляють на громадян, і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень; 3) сукупність уявлень, що склалися в громадській думці про те, як повинна поводитися людина відповідно до свого статусу, як повинні співвідноситися між собою права й обов'язки в цьому статусі.

**КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ** – процес спілкування, зв'язок між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні; повідомлення інформації однією особою іншій або ряду осіб.

**ЛІДЕРСТВО** – здатність ефективно використовувати наявні джерела влади для досягнення бажаної мети. Лідери використовують владу як засіб в досягненні цілей групи або організації. Якщо лідери досягають мети, то влада як засіб використовується ними для прискорення цього досягнення.

**ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА** – вміння: здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації; моделювати складну ситуацію; прораховувати ризик; змінювати організаційну структуру й культуру.

Ефективного керівника-лідера з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін. Лідер має бути: турботливим – зважати на інтереси, сумніви й успіхи інших людей; наполегливим – уміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини; товариським – вміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, переговори та виступати на публіці; урівноваженим – вміло керувати серед метушні; відповідальним – розуміти значення своїх вчинків, їхній вплив на інших; зосередженим – орієнтуватися на майбутнє і робити все для розвитку організації, розробляти довгострокові плани.

**МЕНЕДЖМЕНТ** – сукупність найбільш загальних функцій управління, до яких відносяться планування, організація, мотивація і контроль, а також пов'язаних їх процесів, а саме: прийняття управлінських рішень та комунікації. В залежності від сфери застосування менеджмент може бути: політичним, економічним, фінансовим, адміністративним тощо.

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

**МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА** – сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління.

**МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ** – методи, 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 ними 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.

**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ** – гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення.

**ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** – суспільні відносини, види діяльності й соціальні ролі, які безпосередньо пов'язані з відтворенням матеріальних і духовних продуктів та соціальних умов життєдіяльності людей.

**ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** – встановлені законодавством. України, іншими нормативними правовими актами загальні та обов'язкові для всіх державних службовців України відносини, дії і стан державного службовця, невиконання яких несумісне зі статусом державного службовця.

**ОРГАН ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** – 1) складова державно-управлінського

апарату, що утворюється в порядку, встановленому законом, наділена державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії, необхідними для здійснення функцій державної влади в організаційно-правових формах; 2) орган державної виконавчої влади або інший державний орган, визначений таким на підставі законодавства.

**ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** – комплекс заходів, які включають: поділ і розстановку кадрів за ланками системи управління; організаційне закріплення процесів і кооперування управлінської діяльності, забезпечення необхідної кваліфікації працівників; регламентування діяльності та стосунків; раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку; нормування управлінської праці; матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

**ПЛАНУВАННЯ** – 1) вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому; 2) прийняті наперед рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити, які проводить зв'язок між нашим сьогоденним станом і тим, чого ми хочемо досягти; 3) процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов; 4) форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

**ПОСАДА** – визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** – документ, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність.

**ПРАВОВІ МЕТОДИ** – юридичний вплив держави у процесі впорядкування суспільних відносин.

**ПРЕДСТАВНИЦЬКИЙ ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ** – виборний орган (рада), який складається з депутатів і наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення.

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** – 1) вибір альтернативи при здійсненні управлінської діяльності; 2) суттєва частина управлінського процесу з послідовними етапами виявлення та діагностування проблемних ситуацій, розробкою альтернатив та вибором однієї з них, що найбільше задовольняє виходу з ситуації, що склалася.

**ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РІШЕНЬ** – один з 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.

**РЕГЛАМЕНТ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – документ,



який встановлює порядок організації та регулює організаційно-процедурні питання діяльності певного органу державного управління.

**СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – сукупність суб'єктів (управляюча підсистема) та об'єктів (сфери і галузі суспільства) державного управління, а також їх взаємозв'язків.

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (СУЯ)** – сукупність технічних і організаційних засобів управління якістю.

**СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ** – передбачає: безпосередню приналежність за родом роботи до підготовки, прийняття та/або запровадження рішень у сфері державного управління, причому ці дії, як правило, мають економічні та соціальні наслідки для всього суспільства або його певної частини; наявність у державного службовця повноважень виступати від імені органу державної влади (тим самим від імені держави), обстоюючи державний інтерес; законодавче і нормативно-правове визначення компетентності, прав, повноважень, обов'язків, обмежень і відповідальності згідно зі своєю посадою; приналежність до особливої професійно-статусної групи, яка складається з професійно підготовлених до державної служби представників різних професій.

**СТИЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – система засобів, форм і методів повсякденного функціонування посадових осіб та органів державної влади й місцевого самоврядування, заснована на відповідних принципах, що забезпечують раціональне й демократичне ведення управлінських справ.

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Відокремлюють такі стилі керівництва: авторитарний (директивний); демократичний (колегіальний), ліберальний (потуральний). Авторитарний передбачає одноосібний керівний вплив, що виходить із силових методів управління. Демократичний стиль керівництва дає змогу залучити до процесу формування стратегії та політики організації та їх реалізації максимально можливу кількість членів організації. Стиль керівництва значною мірою впливає на його імідж та імідж відповідної організації.

**СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ** – особливий тип інноваційного системного мислення управлінця, державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування, що інтегрує різноманітні концепції та методи в процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** – особлива функція управління, яка полягає у формуванні кадрових політики й стратегії організації консультуванні керівників організацій щодо проведення кадрової політики наданні адекватних кадрових послуг організації (набір, мотивація та розвиток)

**ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** – 1) цілісний управляючий вплив держави, специфічний за предметом, змістом і засобом його забезпечення; 2) цілеспрямовані, організуючі та регулюючі впливи держави на певні явища, суспільні відносини чи стан суспільства.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України : підруч. / Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко [та ін.] ; за ред. Ю. П. Битяка. – К. : Юрінком Інтер, 2007. – 544 с.
2. Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособ. / Б. А. Аникин. – М. : Издательский Дом «ИНФРА-М», 2000. – 135 с.
3. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2006. – 584 с.
4. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
5. Бай, С. І. Операційний менеджмент: практикум : навч. посіб. / С. І. Бай, І. В. Іванова, Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 422 с.
6. Бакуменко, В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К. : Міленіум, 2003. – 256 с.
7. Білоус, А. О. Політико-правові системи: світ і Україна : навч. посіб. / А. О. Білоус. – К. : АМУПП, 2000. – 200 с.
8. Виконавча влада в Україні : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 128 с.
9. Государственное управление: основы теории и организации : учебн. Т. 1. / под ред. В. А. Козбаненко. – М. : Статут, 2002. – 360 с.
10. Гурне, Б. Державне управління / Бернар Гурне. – К. : Основи, 1993. – 165 с.
11. Глухов, В.В. Менеджмент : учеб. / В. В. Глухов. – СПб. : Спец. лит., 2000. – 700 с.
12. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
13. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник [та ін.] ; за ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
14. Державне управління : словник-довідник / В. Д. Бакуменко [та ін.] ; за ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
15. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384.
16. Державне управління та державна служба : словник-довідник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
17. Державне управління: теорія і практика / В. Б. Авер'янов [та ін.]. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
18. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.

19. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / за ред. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
20. Дзвінчук, Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2001. – 280 с.
21. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом : учеб. пособ. / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Северо-Запад, 1998. – 310 с.
22. Іванова, І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. / І. В. Іванова. – К. : КНТЕУ, 2001. – 107 с.
23. Іванова, І. В. Менеджмент підприємства. Практикум : навч. посіб. / І. В. Іванова. – К. : КНТЕУ, 2001. – 247 с.
24. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебн. для студ. вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1997. – 284 с.
25. Кодекс законів про працю України : кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами, внесен. згідно із 63 Законами України у 1992-2010 рр.) // Відом. Верховної Ради УРСР. – 1971. – Додаток до № 50. – 17 грудня.
26. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998.
27. Конституція України : [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р (із змінами, внесен. Законом України від 08.12.2004 № 2222-IV)] // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30 – 23 липня – Ст. 141.
28. Осовська, Г. В. Основы менеджменту [Електронний ресурс] : навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : «Кондор», 2003. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/3.html>.
29. Малиновський, В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
30. Малиновський, В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
31. Мельник, Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
32. Мошек, Г. В. Менеджмент підприємства : підруч. / Г. В. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : КНТЕУ, 2002.
33. Нижник, Н. Р. Системний підхід в організації державного управління / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
34. Нижник, Н. Р. Проблеми сьогодення державного управління в Україні / Н. Р. Нижник // Університетські наукові записки. – 2007. – № 3 (23). – С. 14–19.
35. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк [та ін.] ; за ред. Н. Р. Нижник. – К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. – 288 с.

36. Пірен, М. І. Конфліктологія : підруч. / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.
37. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ (із змінами, внесен. згідно із 15 Законами у 1995-2007 рр.) // Відом. Верховної Ради. – 1993. – № 52. – 28 грудня. – Ст. 490.
38. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. / А. Н. Фомичев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 228 с.
39. Бодди, Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон : под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
40. Гордієнко, Л. Ю. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 116 с.