МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

з дисципліни

"АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"

(для магістрів)

Київ 2008

Підготовлено професором, доктором політичних наук *О. В. Антонюком*

Затверджено на засіданні кафедри адміністративного менеджменту (протокол № 2 від 28.02.08.)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Антонюк О. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни "Адміністративний менеджмент" (для магістрів). — К.: МАУП, 2008. — 70 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни "Адміністративний менеджмент", рекомендації щодо виконання самостійної та контрольної робіт, теми контрольних робіт, основну тематику рефератів, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах становлення України як самодостатньої незалежної держави особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи державно-адміністративного менеджменту на усіх рівнях здійснення державної політики.

Державно-адміністративне управління загалом набуло ознак наукової теорії, що осмислює процес становлення ефективного й цивілізаційного управління у XXI столітті. Сучасне постіндустріальне інформаційне суспільство під впливом науково-технічної революції й утвердження загальнолюдських цінностей (свободи, рівноправності, демократії, прав людини, соціальної справедливості тощо) корінним чином змінює роль державного управління всередині країни. На це також активно впливають світові процеси інтеграції та глобалізації.

Державне управління у сучасному світі відіграє визначальну роль у вирішенні, по-перше, соціальних проблем; по-друге, у реалізації технічних завдань (здійснення багатьох ґрунтовних дорогих науково-технічних, економічних проектів залежить не тільки від зусиль приватного капіталу, а й від державного менеджменту); по-третє, у розв'язанні багатьох актуальних питань міжнародної політики ("багатополюсний" світ без гегемонізму може утвердитись лише в результаті спільних зусиль усіх держав).

Теоретико-практичну актуальність розробка наукових підходів державно-адміністративного управління має і для України, яка з 1991 р. формує свою власну управлінську систему.

В умовах трансформації політичної і соціально-економічної системи проходять радикальні зміни методів і механізмів управління суспільством, що потребує ініціативних, високоосвічених творчих, професійно підготовлених працівників — менеджерів державних установ та організацій, здатних приймати самостійні і оптимальні управлінські рішення та нести за них відповідальність.

Удосконалення системи державно-адміністративного управління на основі формування сучасної кадрової політики — є ключова проблема зміцнення української державності.

У курсі особлива увага приділяється концептуально-технологічним аспектам постановки і вирішення проблем у діяльності керівників-адміністраторів.

Мета вивчення курсу — сформувати навички і вміння, які дадуть змогу майбутнім менеджерам — керівникам здійснювати управлінсь-

ку, організаційно-методичну, діагностичну та інноваційну діяльність при управлінні державними установами та організаціями.

Основні завдання курсу:

- навчити застосуванню теоретичних і практичних аспектів адміністративної діяльності при розв'язанні управлінських завдань і проблем;
- розкрити сутність концептуально-технологічних засад адміністративної діяльності на різних рівнях ієрархічних управлінських структур й умов соціально-економічної та культурної самоорганізації громадян;
- показати механізм розробки й прийняття управлінських рішень на різноманітних етапах діяльності менеджера-керівника.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є державно-адміністративне управління.

Предметом осмислення курсу виступає усвідомлення оптимального механізму досягнення ефективного державно-адміністративного менеджменту шляхом організаційних засобів та методів.

У результаті вивчення курсу "Адміністративний менеджмент" студент повинен:

знати:

- предмет, завдання та функції державно-адміністративного менеджменту;
- концептуальні основи теорії і практики державно-адміністративного менеджменту;
- витоки та історію становлення й розвитку теорії державно-адміністративного управління:
- суб'єктно-об'єктну детермінацію адміністративної діяльності;
- методологію адміністративного менеджменту;
- основи і практику утворення державно-менеджерської системи;
- механізм функціонування державно-адміністративного апарату;
- сутність кадрової політики, її тактику і стратегію в державно-адміністративному управлінні;
- інформаційно-комунікативні зв'язки в системі менеджменту;
- застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці;
- порядок розробки і прийняття управлінських рішень на різних рівнях адміністративної діяльності;

уміти:

- творчо впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навики з управлінської адміністративної діяльності під час здійснення менеджерських функцій;
- застосовувати у відповідності із ситуацією найефективніші методи адміністративної роботи з метою досягнення конкурентних показників;
- приймати і реалізовувати результативні управлінські рішення на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави;
- планувати й організовувати особисту діяльність з метою формування ефективних гнучких організаційних структур управління;
- враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
- організовувати процес документування в управлінні, формувати потоки документів, створювати порядок їх проходження та виконання.

Реалізація визначеної навчальної мети передбачається шляхом активізації мислення студентів, його розвитку, долучення їх до самостійного прийняття рішень у галузі управління, постійної взаємодії студентів і викладачів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор	Назва змістового модуля і теми	Лекції	Семінарські заняття	Самостійна робота
	Змістовий модуль І. Концептуальні основи адміністративного менеджменту			
1	Витоки та ґенеза державно-адміністративної управлінської теорії	2	2	6
2	Суб’єктно-об’єктна детермінація амінiстративної діяльності			8

3	Методи дослідження теорії державно-адміністративного менеджменту	2		8
4	Основні принципи і функції державно-адміністративного управління	2		10
	Змістовий модуль ІІ. Специфіка державно-адміністративного управління			
5	Засади і практика утворення державно-управлінської системи	2		10
6	Кадрова політика та менеджмент персоналу в державно-адміністративному управлінні	2	2	20
7	Державно-адміністративний менеджмент на місцевому рівні	2		10
	Змістовий модуль ІІІ. Управлінське рішення в державно-адміністративній діяльності			
8	Класифікація управлінських рішень. Фактори впливу на їх прийняття	2	2	8
9	Прийняття та оптимізація управлінських рішень			8
Підсумковий контроль				
	Разом: 108 год.	14	6	88

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ з дисципліни "АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"

Змістовий модуль І. Концептуальні основи адміністративного менеджменту

Тема 1. Витоки та ґенеза державно-адміністративної управлінської теорії.

Тема 2. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності.

Лекція 1. Еволюція державно-адміністративної думки та її суб'єктно-об'єктна детермінація (2 год.)

1. Історичні етапи розвитку теорії адміністративно-державного управління.
2. Об'єкт, предмет та суб'єкти державно-адміністративного управління.
3. Головні завдання теоретиків адміністративного менеджменту.

Семінарське заняття І. Генеза державно-адміністративної управлінської теорії та її суб'єктно-об'єктна детермінація (2 год)

1. Започаткування та генеза адміністративної управлінської теорії.
2. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності.
3. Головні завдання теоретиків адміністративного менеджменту на сучасному етапі.

Завдання для самостійної роботи (14 год)

1. На основі опрацювання першоджерел і фахової літератури підготувати відповіді на питання:
   - Місце і роль наукових досліджень В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера у започаткуванні першого етапу формування теорії адміністративно-державного управління.
   - Обгрунтування німецьким соціологом М. Вебером основ системного аналізу адміністративно-державної бюрократії.

- Впровадження державного управління як складової навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи у першій половині XX ст.
- "Класична школа" (А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі) та "школа людських стосунків" (М. Фолетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі) як найвідоміші напрями в теорії адміністративно-державного управління 1920–1950 рр.
- Розробка Г. Саймоном, Д. Істоном біхевіористичного (поведінкового), системного та ситуативного підходів у теорії адміністративного менеджменту.

2. На основі опрацювання рекомендованої літератури визначити сутність міждисциплінарного характеру теорії державно-адміністративного управління.

Рекомендації до вивчення тем 1 і 2

Осмислюючи сутність перших двох тем, важливо усвідомити, що теорія державно-адміністративного управління започатковувалась і розвивалась у лоні політичної думки, як її складова, оскільки безпосередньо пов'язана з розробкою державної стратегії функціонування, розвитку та удосконалення усіх сфер суспільного життя. Як самостійна галузь наукових досліджень ця теорія починає виділятись наприкінці XIX ст.

Започаткував теоретичну розробку питань адміністративно-державного управління у 1887 р. професор Вудро Вільсон — майбутній президент США, який зазначав, що наука адміністрування буде прагнути віднайти способи поліпшення діяльності уряду, зробить його роботу менш трудомісткою, упорядкує організацію управління. На його думку, завданням державної адміністрації повинно стати оперативне і компетентне упровадження в життя рішень будь-якої групи політичних лідерів — "обранців нації". В. Вільсон створив модель "адміністративної ефективності", запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління в бізнесі, обгрунтував необхідність високого професіоналізму в системі державного адміністрування (підбору держслужбовців за їхньою професійною компетентністю).

Далі важливо звернути увагу на те, що разом із своїм однодумцем американським політологом Френком Дж. Гуднау В. Вільсон провів наприкінці XIX — на початку XX ст. дослідження ефективності функціонування американської системи адміністративно-державно-

го управління з метою розробки оптимальної моделі бюрократії для умов демократичного суспільства. Запропонована ними теоретична концепція допомагала вченим осмислювати ідеали демократії у контексті діяльності професійної цивільної служби. В. Вільсон розглядав сутність урядової системи як гармонійні відносини між адміністрацією, яка виконує закони, і владою, що створює закони. Політики й адміністратори повинні діяти у добре налагодженій системі поруч і злагоджено.

Разом з тим Гуднау і В. Вільсон вважали, що успішному розвиткові демократії буде сприяти чітке розмежування їх функцій: політикам слід здійснювати контроль за діяльністю адміністраторів. Тоді останні не зможуть "втручатися" у політику, а будуть зосереджуватись на вирішенні завдань, визначених для них політичними лідерами.

Таким чином, стає зрозумілішим, що ідеї американських політологів В. Вільсона та Ф. Гуднау визначили проблеми менеджменту провідними в теорії державно-адміністративного управління та незалежними від політичної ідеології.

Доцільно звернути увагу на те, що сам термін public administrative management (адміністративно-державне управління) був вперше застосований в 1986 р. у програмі республіканської партії США, у якій засуджувалася "некомпетентність" демократичного уряду за неволодіння ним науковими методами управління. 20-ті роки XX ст. в США відзначенні створенням мережі приватних організацій — бюро муніципальних досліджень з метою активного впровадження нових методів державного адміністрування. Їх місія полягала у розробці правил та процедур адміністративно-державного управління з використанням останніх досягнень соціальних наук. Фінансування діяльності бюро здійснювалось через спеціальні фонди.

Опрацьовуючи рекомендовану літературу, слід усвідомити, що першим ученим, який дав системний аналіз адміністративно-державної бюрократії і бюрократів, був відомий німецький соціолог М. Вебер. Він створив теоретичну модель раціонально організованої бюрократії, що відповідає цілям динамічних індустріальних суспільств і розглядалася ним як "ідеальний тип бюрократії". Хоч аналіз М. Вебера ґрунтувався на державно-адміністративній моделі Німеччини, проте сформульовані ним засади мають універсальний характер і можуть бути використані у будь-якій країні. До них належать такі:

- взаємодія рівнів управлінської системи повинна бути побудована на основі жорсткої ієрархії;
- кожна установа, підрозділ, посада мають свою власну сферу компетенції; посадові функції службовця чітко визначені;
- формування складу державних службовців відбувається за принципом призначення, а не обрання, на основі професійної кваліфікації або за результатами екзаменів;
- забезпечення пожиттєвого статусу служби;
- гарантованість просування службовця по ієрархічній драбині, регулярне одержання грошової винагороди відповідно до рангу;
- створення уніфікованої управлінської діяльності на базі визначеної чіткої системи загальних правил адміністрування;
- службовець не повинен бути власником установи, де працює;
- державний службовець підкоряється дисципліні і перебуває під контролем;
- бюрократична організація має бути вільною від політичних впливів.

Студент повинен усвідомити, що сформульовані ідеї В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера позитивно вплинули на подальший розвиток теорії адміністративно-державного управління в зарубіжних країнах. Зокрема, теоретико-методологічне значення мали їх думки щодо потреби реформування апарату адміністративно-державного управління на засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функціонування від сфери політики.

Наукові дослідження В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера, на думку новітніх вчених, започаткували **перший етап** у формуванні теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напряму. За хронологією цей період починається з 80-х років XIX ст. і завершується в 1920 р.

З 1920 р. державне управління стає складовою частиною навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. У Вашингтоні в 1916 р. Роберт Брукинг заснував перший Інститут урядових досліджень (Institute of Government Research), предметом уваги якого стало вироблення системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності. Такі ж дослідні установи почали створюватися в Європі в 20–30-ті роки XX ст.

Важливо виділити **другий етап** в історії теорії адміністративно-державного управління, який продовжувався з 1920 р. до 1950 р. Плідно

у цей час працюють американські дослідники. Це обумовлювалось тим, що на відміну від європейських країн, США допускали велику свободу у складанні навчальних програм і виборі викладачів. Це стимулювало широке експериментування під час викладання курсу теорії адміністративно-державного управління та паралельно її розвивало.

Водночас слід підкреслити, що у Європі (особливо у Франції, Великобританії) надмірна централізація системи навчання гальмувала нововведення у розвитку та поширенні нової науки.

Особливу увагу бажано звернути у другому періоді на такі найвідоміші напрями в теорії адміністративно-державного управління, якими були "класична школа" та "школа людських стосунків". Найвизначнішими постатями "класичної школи" стали А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі. Представники цієї школи розробили принципи адміністративно-державного управління, дотримування яких, на їх думку, повинно привести до успіху державного адміністрування в різних країнах світу.

Творчо використавши головні засади теорії наукового менеджменту з організації управління в бізнесі, розроблених Ф. Тейлором, Г. Емерсоном і Г. Фордом, "класики" сформулювали наступні принципи раціональної системи управління адміністративно-державними організаціями, діяльність котрих слід будувати: на науці, а не на традиційних звичках; гармонії, замість протиріч, не на індивідуальній роботі, а співробітництві; максимальній продуктивності праці на кожному робочому місці.

Слід зазначити і те, що у другій період іншим впливовим напрямом у теорії адміністративно-державного управління стала школа людських стосунків. Її представляли такі відомі вчені як М. Фоллетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі, які у своїх дослідженнях обґрунтовували підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення психологічного клімату в організації та посилення мотивації.

Доцільно також виділити і осмислити сутність **третього етапу** у розвитку теорії адміністративно-державного управління, котрий розпочався з 50-х років XX ст. і продовжується дотепер. Найбільш впливовими тут вважаються **поведінковий, системний і ситуаційний підходи.**

Студент повинен усвідомити, що особливістю цього періоду є те, що розвиток психології, соціології, удосконалення методів теоретичного дослідження після Другої світової війни спричинили осмислення поведінки на робочому місці з чітких наукових позицій.

До найвідоміших учених 50–60 х років слід віднести Г. Саймона, Д. Смітуберга, Д.Істона, які розпочали розробляти новий підхід до державного адміністрування — **біхевіористський (поведінковий)**. У своїх працях вони прагнули, **по-перше,** подати досягнення соціальної психології та соціології як фундамент науки управління; **по-друге**, пояснити реальне функціонування адміністративних служб через **аналіз поведінки працюючих у них індивідуумів і груп.**

Сутність такого нового підходу, як школи поведінкових наук полягала в тому, що він намагався допомогти державним службовцям усвідомити власні можливості в адміністративно-державних структурах на основі застосування концепцій поведінкових наук. Метою школи поведінкових наук було підвищення дієвості функціонування організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Головною тезою нового підходу стало те, що правильне застосування науки про поведінку сприятиме підвищенню результативності праці не тільки окремого службовця, а й в цілому системи адміністративно-державного управління.

Важливо підкреслити і те, що з початку 60-х років праці Д. Істона, Г. Алмонда, Т. Парсонса сприяли активному поширенню в державному адмініструванні **системного підходу.** Він допоміг керівникам, зайнятих у системі адміністративно-державного управління, побачити всю організацію в єдності її складових, нерозривно пов'язаних із навколишнім середовищем. Центральне місце у системному підході посідає положення щодо визнання взаємозв'язків і взаємозалежності елементів, підсистем і всієї системи державного адміністрування із зовнішнім світом. Це дозволило розглядати взаємозв'язки як в системі адміністративно-державного менеджменту, так і між системою і суспільством як єдине ціле.

Слід зрозуміти, що на сучасному етапі системний підхід посів одне із провідних місць серед методів, застосованих не тільки у теорії адміністративно-державного управління, а й у науковому управлінні в цілому. Його значення в методології наукових знань продовжує зростати.

Логічним продовженням теорії систем став **ситуаційний підхід**, який виник на початку 70-х років XX ст. Він обґрунтував можливості широкого застосування науки до конкретних ситуацій і умов. Головним положенням цього підходу виступає аналіз ситуації, тобто конкретного набору обставин, котрі мають визначальний вплив на певну адміністративну організацію в певний конкретний час. Важли-

во з'ясувати, що завдяки ситуаційному підходу менеджерам відкриваються широкі можливості краще зрозуміти, які прийоми, шляхи ефективніше сприятимуть досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Література [4; 18; 22; 26; 31; 57–59; 70; 82; 83]

Тема 3. Методи дослідження теорії державно-адміністративного управління

Лекція 2. Методологічні засади теорії державно-адміністративного управління (2 год.)

1. Основний арсенал дослідницьких засобів та інструментів теорії державно-адміністративного управління.
2. Загальнологічні методи: абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання, аналогія, класифікація.
3. Сутність теоретичних методів: системного та структурно-функціонального, ситуативного та історичного; діалектичного і порівняльного (компаративного) тощо.
4. Група емпіричних (біхевіористичних) методів: конвент-аналіз документів та інформаційних потоків; безпосереднє спостереження; експеримент; анкетне опитування; інтерв'ю тощо.

Семінарське заняття 2. Методи дослідження теорії державно-адміністративного управління (2 год.)

1. Сутність методологічних засад теорії державно-адміністративного управління.
2. Сукупність загальнологічних методів, застосованих у осмисленні змісту державно-адміністративного управління.
3. Місце і роль теоретичних та емпіричних методів у дослідженні адміністративної діяльності.

Завдання для самостійної роботи (8 год.)

На основі опрацювання рекомендованої літератури підготувати відповіді на питання:

- Характер взаємозв'язку методології та методів у теорії адміністрування.
- Загальнологічні методи наукового знання в теорії державно-адміністративного управління.
- Теоретичні методи в державно-адміністративному менеджменті.

- Підготовка і проведення емпіричних (прикладних) досліджень.
- Специфіка методів порівняльного аналізу.

Рекомендації до вивчення теми 3.

Під час самостійної роботи особливого значення набуває осмислення **методологічних основ теорії адміністративно-державного управління.**

Так, **об'єктом** теорії є адміністративно-державна діяльність, під якою ООН трактує процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації (друга Нарада експертів ООН). У контексті цього визначення предметом теорії адміністративно-державного управління вважають наукове обґрунтування процесу досягнення ефективного державного менеджменту шляхом організації.

Важливо зрозуміти, що у науковій літературі теорія державно-адміністративного управління розглядається як міждисциплінарна наука, яка, як теоретичний напрям виникла на перетині теорії політики та менеджменту. До її подальшого розвитку активно долучались досягнення інших гуманітарних наук; а саме таких, як соціологія, філософія, психологія. Тісний зв'язок з наукою адміністративного управління має й наука адміністративного права, яка спрямована на вирішення таких завдань, як закріплення організації, повноважень і порядок діяльності органів виконавчої влади, механізму функціонування державної служби, форм взаємовідносин цих органів з громадянами та іншими суб'єктами адміністративного права, засобів забезпечення законності у державному управлінні тощо. В той же час доцільно звернути увагу на те, що між ними існує істотна відмінність, суть якої полягає в тому, що якщо теорія адміністративно-державного управління займається осмисленням об'єктивно існуючих закономірностей у сфері адміністративної діяльності і на цій основі опрацьовуються рекомендації, то предметом адміністративного права є процес реалізації цих рекомендацій через діючі юридичні нормативи.

Важливо підкреслити, що на сучасному етапі зусилля теоретиків адміністративно-державного управління зосередженні на вирішенні таких завдань: **по-перше**, це пошук раціональних шляхів організації державного менеджменту на трьох рівнях управління: національному, регіональному та місцевому; **по-друге,** особливою сферою дослідження залишається коло проблем, пов'язаних з підготовкою та рекрутуванням управлінських кадрів (визначення оптимальної структури

штатного складу чиновників державного апарату; вимоги до менталітету і стиль роботи професійних державних службовців; боротьба з бюрократизмом та проблеми лідерства тощо); **по-третє,** це удосконалення функціонування механізму державного адміністрування, а саме: розробка теорії прийняття державних рішень та політичного лідерства; методів адміністративно-державного управління в кризових і конфліктних ситуаціях тощо.

Осмислюючи зміст теорії адміністративно-державного управління важливо зрозуміти, що істинним повинен бути не тільки кінцевий результат, але й шлях, який веде до нього, тобто метод, під яким виступає система правил і прийомів дослідження суб'єктів і об'єктів адміністрування з метою отримання об'єктивної істини.

Арсенал дослідницьких засобів й інструментів теорії адміністративно-державного управління науковці у більшості випадків поділяють на **три групи**. До першої групи слід віднести **загальнологічні методи.** Серед них найбільш важливими є **абстрагування** (під час абстрагування суб'єкт подумки фіксує будь-яку суттєво важливу для нього в даній пізнавальній ситуації властивість об'єкта адміністрування, відсторонюючись від усієї решти властивостей з метою спрощення ситуації і вивчення управлінського процесу у чистому вигляді); **аналіз** (розчленування адміністративної діяльності на підсистеми і елементи для їх всебічного вивчення); **синтез** (мислене об'єднання раніше виокремлених складових адміністративного менеджменту в певну систему теоретичних знань); **індукція** (загальний висновок ґрунтується на основі приватних посилань, отримана індуктивним шляхом істина завжди неповна, тому індукція повинна доповнюватись дедукцією); **дедукція** (за допомогою цього методу із загальних посилань у відповідності із законами логіки наступає висновок приватного характеру); **моделювання** (вивчення явищ, суб'єктів та об'єктів адміністративного менеджменту шляхом створення і дослідження їх копій (моделей), що замінюють оригінал в певних аспектах, які цікавлять дослідника); **аналогія** (спосіб пізнання, при якому на основі подібності об'єктів в одних ознаках роблять висновок про їх схожість); **класифікація** (поділ усіх досліджуваних об'єктів адміністрування на окремі групи у відповідності з певними важливими для дослідника ознаками) та ін.

Другу групу методів складають теоретичні методи. Провідне місце серед них належить **системному** аналізу, оскільки багатоаспектність державного адміністрування обумовлює необхідність осмислення фак-

тів у їхній сукупності і взаємозумовленості. Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що головним поняттям його виступає певний ідеальний об'єкт, що розглядається як складне цілісне утворення. Позаяк одну й ту саму систему можна досліджувати з різних точок зору, системний підхід передбачає виділення насамперед певного системоутворюючого параметра, що обумовлює пошук сукупності елементів, мережу зв'язків і відношень між ними — її структуру.

Сукупність методів, що входять до складу системного аналізу, дає змогу розробляти та обґрунтовувати рішення у різноманітних, складних проблемах державно-адміністративного управління. При цьому головним чином є створення узагальненої моделі, що відтворює усі взаємозв'язки реальної менеджментської ситуації, які можуть з'явитися в процесі реалізації рішення.

Загалом системний підхід орієнтує дослідників на розгляд управлінських процесів, явищ насамперед як відкритих саморегулюючих соціальних цінностей, що постійно взаємодіють з навколишнім середовищем. Застосування цього підходу засноване на використанні таких загальнологічних методів, як аналіз-мислене розчленування системного цілого на різнорівневі за ступенем складності, складові (підсистеми, компоненти, елементи) та синтез (розгляд інтегральних якостей цілісності, якими складові її елементи не володіють).

Серед принципів системного дослідження адміністративно-державної сфери займає визначальне місце **структурно-функціональний аналіз.** За своєю теоретичною сутністю зазначений метод має певну подібність із системним підходом. Цей аналіз займається виділенням елементів соціальної взаємодії, котрі підлягають осмисленню і визначенню їхнього місця і функцій у системі адміністрування. Завдяки структурно-функціональному методу можливо розкрити регуляторний характер механізмів державно-адміністративного управління; дослідити зв'язок між внутрішньою структурою управління як усією системою в цілому, так і окремими її елементами, й виконуваних функцій; осмислити механізм розроблення структури органу управління залежно від виконуваних функцій; визначити необхідну чисельність управлінського персоналу у відповідності з потребами виробництва.

У методології теорії державно-адміністративного управління слід особливу увагу звернути на **ситуативний підхід,** який фактично є логічним продовженням структурно-функціонального аналізу. Він виступає як спосіб осмислення організаційних проблем та з'ясування шляхів їх розв'язання. Завдяки ситуативному аналізу менеджери ор-

ганізацій мають змогу визначати найбільш оптимальну структуру чи варіант управління, які відповідають конкретній ситуації, а також передбачати структурні інновації, впровадження яких збереже ефективність функціонування організації.

Ключова роль у дослідженні теорії адміністративно-державного управління належить **історичному підходу,** який передбачає вивчення процесу адміністрування у його послідовно-часовому розвитку, в тому числі виявлення взаємозв'язку у цій сфері між минулим, сьогоденням й майбутнім. Цей підхід набув поширення і застосування у західній та вітчизняній науковій думці. Як принцип підходу до вивчення дійсності, що змінюється у часі та розвивається, він був висунутий і розроблявся у філософських системах Ф. Вольтера, Ж. Ж. Руссо, Д. Дідро, Й. Фіхте, Г. Гегеля, К. Сен-Сімона, О. Герцена та ін.

За допомогою історичного підходу теорія адміністративно-державного управління розглядається як у ретроспективі, так і в різні конкретно-історичні періоди існування людства.

Широке застосування в дослідженні теорії державно-адміністративного управління має **діалектичний метод,** який дозволяє визначити внутрішні суперечності процесу адміністрування як джерела його саморозвитку. Власне цей підхід дає можливість виявити основні тенденції, пріоритети в системі адміністративно-державного управління, розглянути їх у динамічному розвитку, органічному зв'язку з соціально-економічною, політичною, духовно-культурною сферами.

Визначальне місце у дослідженні адміністративно-державного управління відводиться **порівняльному (компаративному)** методу. Його важливість полягає в тому, що він відкриває можливість максимально використати багатоманітність міжнародного досвіду адміністрування з метою знаходження оптимальних моделей для порівняння з реальним станом існуючої системи адміністративно-державного управління в Україні, що потребує реформування. Серед вчених цей метод цінується як перспективний за багатство методологічного інструментарію порівняльного аналізу процесу адміністрування, який ґрунтується на принципах подібності законодавства України у сфері адміністративно-державного управління міжнародно-правовим нормам.

У осмисленні теорії державно-адміністративного управління вагомого значення набуває **третя** група методів, а саме емпірична (біхевіористична): безпосередній нагляд; конвент-аналіз документів та інформаційних потоків; експеримент, анкетне опитування; інтерв'ю тощо.

Тема 4. Основні принципи і функції державно-адміністративного управління

Лекція 3. Принципи і функції державно-адміністративного управління (2 год.)

1. Багатоваріантний характер державного управління як вид суспільної діяльності.
2. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою гілками влади.
3. Принципи державно-адміністративного управління.
4. Функції державно-адміністративного управління.

Завдання для самостійної роботи (10 год.)

На основі опрацювання фахової літератури і матеріалів періодичних видань підготувати відповіді на такі питання:

- Особливості державно-адміністративного управління як виду суспільної діяльності.
- Структурованість державного менеджменту за різними видами управління: управління адміністративним персоналом; управління суспільними сферами суспільства.
- Сфери впливу державного менеджменту на об'єкти державного сектора (державна власність, державні органи й організації, об'єкти суспільного сектора).
- Принцип провідної ланки в державно-адміністративному управлінні.
- Принцип зворотного зв'язку та самокорекції рішень.
- Функції верховної влади в державно-адміністративному менеджменті.
- Освітні і культурні функції в державно-адміністративному управлінні.
- Допоміжні функції державно-адміністративного управління.
- Командні функції державно-адміністративного управління.

Рекомендації до вивчення теми 4.

У процесі самостійного опрацювання теми рекомендується насамперед усвідомити, що державне управління як багатоваріантний вид суспільної діяльності є: 1) особливий тип соціального управління, що характеризується всезагальними владними повноваженнями і функціями, котрі обумовлені як потребами усіх видів суспільних ресурсів, так і різноманітними сферами публічного життя; 2) цілісна

система органів і установ адміністративного апарату, яка функціонує скоординовано на національному, регіональному та місцевому рівнях з різним ступенем централізації і децентралізації з метою розробки державної стратегії розвитку, удосконалення усіх сфер суспільного життя і проведення внутрішньої і зовнішньої політики.

Державне управління у своїй структурі містить два види управління. **По-перше,** це управління адміністративним персоналом, сутність якого полягає у встановленні нормативних актів, що регулюють статус державного службовця, і створення системи відбору і набору адміністративних кадрів. **По-друге,** це управління суспільними сферами соціуму, яке охоплює економічну, соціальну, духовно-культурну галузі життєдіяльності держави, оборону, національну безпеку та міжнародні відносини.

Суб'єктами державного управління виступають керівники вищої, середньої та нижчої ланок, еліта й організації, а **об'єктами** являються окремі особи, групи, організації, інститути, сфери та галузі суспільного життя, на які спрямований організуючий вплив держави.

Англо-американські вчені у системі адміністративно-державного управління виділяють дві групи службовців: а) **урядову службу** (government service), до неї відносяться вищі державні чиновники, що отримують посади за політичні заслуги і строк їх перебування на посаді залежить від часу перебування при владі політичного лідера, якого вони підтримують; б) **громадську службу** (public service), до складу якої належать професійні службовці, які працюють на постійній основі і не можуть бути відсторонені від посад при зміні державного керівництва.

Державне управління у сфері свого впливу охоплює об'єкти як **державного сектора** — державну власність, державні органи й організації, так і **суспільного**, зокрема ті, що мають відношення до суспільно-економічного, духовно-культурного розвитку, забезпечення захисту прав і свобод громадян тощо.

Важливо звернути увагу на те, що у наукових працях державне управління розглядають у **широкому** розумінні, що охоплює три гілки влади — законодавчу, виконавчу і судову, та **вузькому**, — розповсюджується лише на виконавчу. Втім слід зазначити, що ні одна гілка влади не може діяти без управлінського процесу. У сфері **законотворчої діяльності** сутність управління полягає в тому, щоб забезпечити послідовну, цілеспрямовану законотворчість, змістовну організацію роботи апарату **законодавчого органу,** механізм контролю виконав-

чої влади. Парламент, зокрема, впливає на управління суспільними процесами опосередковано шляхом участі разом з главою держави у формуванні органів виконавчої влади; створення законодавчої бази для регулювання політичних, соціально-економічних, духовно-культурних відносин; визначення правового статусу органів державного управління; здійснення парламентського контролю за адміністративно-виконавчими органами.

Сутність управлінського механізму в системі **судової влади** полягає в підборі кадрів для судових органів, організації судового процесу, процедур розгляду апеляційних і касаційних скарг, контролю за виконанням судових рішень і вироків.

Створюючи ефективний та надійний механізм захисту прав громадян, судова влада цим змушує органи виконавчої влади піклуватися про суспільні інтереси через організацію функціонування сучасної цивілізованої державної управлінської системи.

Бажано ґрунтовно усвідомити, що дієвість вирішення завдань державного управління залежить від використання усіма органами держави **основних принципів державного будівництва,** серед яких слід виділити: а) пріоритетність політики щодо інших сфер життєдіяльності суспільства, що дозволяє через державну політику концентрувати зусилля на вирішенні нагальних потреб розвитку економіки, соціального та духовного життя суспільства з врахуванням насамперед своєрідності соціального цілого на кожному конкретному етапі його існування; б) принцип провідної ланки, що надає можливість суб'єктам державно-адміністративного менеджменту розробляти управлінські рішення й завдання у контексті їх пріоритетності, значущості та етапності у процесі реалізації, місця у досягненні мети, способу і терміну виконання; в) принцип відповідності суб'єкта об'єкту полягає в тому, що обсяг владних повноважень і відповідальність державного суб'єкта, який приймає рішення, в ідеалі повинен відповідати характеру інтересів та пріоритетів керованого соціального об'єкта; г) принцип зворотного зв'язку та самокорекції рішень, що визначає порядок, за яким управлінці або колективні органи постійно взаємодіють із своїм об'єктом керівництва (молоддю, безробітними, представниками малого бізнесу тощо); д) принцип діалектичного поєднання кінцевої мети розвитку з цілеспрямованими зусиллями, спрямованими на вирішення поточних завдань; е) принцип послідовної наступності, коли менеджери державного управління впливають

на соціальний розвиток шляхом вирішення певних послідовних завдань, спираючись при цьому на досягнення попереднього.

Слід особливу увагу приділити функціям адміністративно-державного управління. Функція (від лат. functio — виконання, звершення) трактується як робота, діяльність з виконання певних завдань. У державному управлінні під функціями розуміють основні завдання, які виконують державні органи, їхні структурні підрозділи й посадові особи з організації, регулювання і контролю, діяльності громадян та їх інститутів в економічній, соціальній, політичній і духовно-культурній сферах суспільства. У навчально-методичній літературі пропонуються різні підходи до аналізу функцій державного управління. Наприклад, французький політолог Бернар Гурне (Див.: Гурне Б. Державне управління. — К.: Основи, 1993) запропонував групувати функції, взявши за основу змістовний критерій, розділивши їх на три типи: 1) основні; 2) допоміжні; 3) командні.

До **основних** управлінських функцій відносять ті, що здійснюються адміністративними службами і виконуються безпосередньо на замовлення суспільства, а саме економічні, соціальні, культурні, правові, поліцейські тощо. Перелік цих функцій у процесі розвитку цивілізації розширюється за рахунок нових, зокрема таких, як забезпечення екологічної безпеки і охорони навколишнього середовища і т. д. Для достатньо розвинутої країни основні функції управління можуть бути умовно поділеними на декілька видів.

Серед основних функцій виділяють **чотири групи. По-перше,** це функція верховної влади, завданням якої є оборона (підготовка проведення бойових дій; економічна мобілізація суспільства); підтримання міжнародних зв'язків (представництво уряду за кордоном, захист прав своїх громадян; ведення дипломатичних переговорів); поліцейська служба (захист осіб і майна; охорона громадянських прав; політична поліція (СБУ); постачання уряду політичною інформацією); судочинство (цивільне і кримінальне); громадянський стан; стосунки з релігійними установами; функціонування політичних інституцій (організація та матеріальне забезпечення національних і місцевих виборів, функціонування державного та місцевого парламентів, проведення референдумів); регламентування засобів інформації. **По-друге,** економічні функції, що включають організацію грошового обігу; загальну координацію економічної політики; діяльність у галузі прикладних економічних досліджень і розробок (оподаткування, грошова емісія, капіталовкладення, кредит, ціни,

зовнішня торгівля, продуктивність і т. д.). **По-третє,** соціальні функції, до яких відносять діяльність у сфері охорони здоров'я, гігієни, життя та урбанізації, захист прав та інтересів найманих робітників; перерозподіл прибутків (на користь багатодітних сімей, убогих, ветеранів війни, літніх людей тощо); охорону і благоустрій природного середовища. **По-четверте,** освітні та культурні функції, серед яких виділяють організацію досліджень в галузі фундаментальних наук; загальну, технічну, мистецьку освіту, спортивне виховання дітей та підлітків; підвищення кваліфікації працівників; організацію дозвілля, спортивних змагань; розповсюдження інформації не політичного характеру; мистецтво і культуру.

Допоміжні функції державно-адміністративного управління є функції, що обумовлені внутрішньою потребою самої управлінської системи і застосовуються на відміну від основних (визначальною особливістю їх виступає істотна різниця від інших) в усіх адміністративних службах. Цільова їх спрямованість дає можливість визначити серед них такі: а) **функція** управління персоналом (добір і навчання кадрів, оцінка ефективності їх діяльності і т. д.); б) **функція** придбання майна та обладнання (визначення у його потребах та придбання, управління ним); в) **функція** управління бюджетною сферою та організація бухгалтерського обліку; розробка пропозицій щодо коригування бюджетної сфери; г) **функції** юридичні та пов'язані із судовими позовами; д) **функція** документування (пошук, збереження, аналіз і розповсюдження інтелектуальної інформації, необхідної персоналу адміністративних установ для здійснення своїх повноважень).

Командні функції державного управління пов'язані із застосуванням влади певними адміністративними органами і окремими чиновниками. До них належать: організація досліджень поточних фактів реального стану об'єктів, державного управління; проведення і розробка довготермінових та короткотермінових прогнозів суспільного розвитку в усіх його сферах; розроблення програм й управлінських рішень; оперативний аналіз як метод розв'язання адміністративних завдань; організація окремих процедур і акцій (зокрема таких, як вибори); організація контролю всередині адміністративних служб; зв'язки з громадскістю.

Поширеною у навчально-методичній літературі є і класифікація функцій державного управління, яку виклав Глен Райт у своїй книзі "Державне управління". За ним слід виділяти такі функції: планування, організацію, комплектування кадрами, мотивацію та контроль.

Процес державного планування реалізується через урядові програми, концепції різноманітних напрямів суспільного розвитку і реформування, розробку і затвердження державного бюджету; проектування законотворчої діяльності; директивні перспективні плани соціально-економічного розвитку країни; послання президента і т. д.

Функція державного **планування** передбачає визначення насамперед векторів і цілей майбутнього розвитку та обґрунтування правових, організаційних і ресурсних засобів їх досягнення.

Далі, щоб втілити в життя різні види державного планування слід застосовувати функцію **організації** виконання ухваленого рішення, прийнятого при плануванні. Тобто тут починають функціонувати різноманітні структури державних управлінських органів, а також розпочинається процес виконання ними ухвалених рішень. Структура та функції державних управлінських органів складають поняття **організація.**

Література [1–3; 10; 12; 14; 15; 20; 26; 28; 31; 32; 36; 45; 55–58; 63; 69; 76]

Змістовий модуль ІІ. Специфіка державно-адміністративного управління

Тема 5. Засади і практика утворення державно-управлінської системи

Лекція 4. Організація державно-адміністративного апарату (2 год.)

1. Державний апарат: поняття, структура.
2. Організаційна структура управління як сукупність стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління державної установи та організації.
3. Організаційні функції управління державними установами і організаціями.
4. Організаційно-правові форми виконавчої влади в Україні.

Завдання для самостійної роботи (10 год.)

На основі опрацювання фахової літератури і матеріалів періодичних видань підготувати відповіді на питання:

- Взаємозв'язок інституційно-структурної та функціональної складових державно-адміністративного управління.

- Бюрократія як багаторівнева система державних інституцій та осіб, зайнятих управлінням.
- Механізм формування структури управління державними установами і організаціями.
- Основні ресурсні елементи організації діяльності державних організацій.
- Структура органів виконавчої влади.
- Організація діяльності виконавчих органів державної влади.
- Причини необхідності реформування системи державного управління України.

Рекомендація до вивчення теми 5

У процесі самостійної роботи з метою підготовки до осмислення цієї проблеми необхідно з'ясувати сутність проблеми формування організаційної структури. Під нею розуміють процес структурного упорядкування та функціонування державної організації будь-якого рівня, який відбувається в залежності від цілей та завдань, що їй притаманні.

Весь процес формування організаційної структури державної організації чи установи можна розділити на три етапи:

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

На **першому етапі** передбачається здійснення дій, пов'язаних із створенням таких характеристик організаційної структури:

- формування системи цілей, спільних для державної організації в цілому та кожного її окремого підрозділу;
- визначення загальних та специфічних функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їх досягнення;
- встановлення кількості рівнів у системі управління;
- визначення ступеня централізації та децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях між підрозділами;
- створення порядку прийняття рішень у розділі завдань, що виконуються;
- встановлення порядку і послідовності збирання, зберігання, опрацювання, накопичення та видачі інформаційних даних;
- регламентація управлінської діяльності;
- розробка основних форм взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

На **другому етапі,** пов'язаного із розробкою складу основних підрозділів і зв'язків між ними, передбачається реалізація організаційних рішень не тільки в цілому за великими лінійно-функціональними та програмно-цільовими блоками, а й для самостійних (базових) підрозділів апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними і побудову внутрішньоорганізаційних зв'язків. Під базовими підрозділами маються на увазі самостійні структурні одиниці, які організаційно поділяються на лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру.

Третій етап включає регламентацію організаційної структури, на якому здійснюється визначення посадових обов'язків персоналу, створюються функціональні підрозділи, які забезпечують виконання робіт, визначається їх склад, ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працівників), розробка регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організації й системі управління.

Вивчаючи самостійно проблему утворення державно-управлінської системи, студенту важливо усвідомити, що в основі її організації лежить бюрократична структура. У зв'язку з цим слід підкреслити, що у західній соціологічній і політологічній думці адміністративно-державний апарат дістав узагальнену назву — **бюрократія** (у перекладі з французької — "влада канцелярії").

Вчені розглядають бюрократію як ієрархічну систему державних інституцій та чиновників-адміністраторів, яка забезпечує чіткість і ефективність діяльності адміністрації та раціоналізоване управління суспільством.

Бюрократична організація функціонує на таких засадах:

1. розподілі функцій між чиновниками згідно із законами та статутами;
2. захищеності офіційних осіб при здійсненні своїх функціональних обов'язків;
3. організації ієрархічної субординації усередині державного апарату;
4. відборі службовців на певній системі підготовки кадрів;
5. ефективності, яка досягається за рахунок суворого розподілу обов'язків між членами організації, що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах;

6. оплаті праці на твердій регулятивній основі відповідно до службових рангів;
7. можливості забезпечення пожиттєвого статусу держслужбовців;
8. багаторічному професійному вишколі, створенні дієвого механізму просування держслужбовців ієрархічними сходами відповідно до рівня компетенції і знань.

Кожна бюрократична організація в процесі життєдіяльності під впливом змін ціннісних орієнтацій людей, удосконалення організаційної структури управління, спричиненого впровадженням нових технологій, умовами конкуренції, темпами суспільних трансформацій, змушена шукати більш новітні стратегії і методи змін.

Доцільним є осмислення сутності **державного апарату,** під яким розуміють розгалужену і чисельну сукупність взаємопов'язаних виконавчо-розпорядчих органів (органів виконавчої влади), які діють від імені держави на основі та на виконанні законів, розпорядчих рішень, здійснюючи управління державними справами, і наділені для цього певними владними повноваженнями, компетенцією, мають відповідну структуру і кадри.

Доцільним є усвідомлення студентом особливостей організаційної структури управління як сукупності стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління державної установи та організації, реалізованих в конкретних організаційних формах. Формування структури управління державними установами і організаціями відбувається у такому порядку: організаційне упорядкування, створення організаційної структури, налагодження безпосереднього внутрішнього організаційного управління шляхом реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Важливо підкреслити, що вихідними елементами організації діяльності державних установ виступають як основні ресурси (час; споживачі громадських, управлінських послуг та товарів; гроші, персонал, техніка, ідеї, культура), так і функції (планування; маркетингова діяльність;інформаційне забезпечення; соціальний розвиток).

Під час засвоєння теми необхідно звернути увагу на організаційні функції управління державними установами і організаціями та на шляхи їх реалізації за такою схемою: 1) встановлення цілей — визначення майбутнього державної організації; 2) розроблення стратегії — обґрунтування способу досягнення організаційних цілей; 3) планування роботи — розподіл завдань між конкретними виконавцями; 4) проектування роботи — формування посадових функцій виконавців;

5) мотивація і стимулювання персоналу — цілеспрямований вплив на працівника; 6) координація діяльності — погодження зусиль виконавців; 7) облік та оцінка виконання робіт — контроль виконання робіт; 8) зворотний зв'язок — корегування цілей.

В Україні органи виконавчої влади — самостійний вид органів державної влади, які відповідно до конституційного принципу поділу державної влади покликані здійснювати функції, покладені на виконавчу гілку влади, надавати громадянам державні послуги та наділені для цього відповідною компетенцією. Конституція України встановила три організаційно-правові рівні органів виконавчої влади — вищий, центральний, місцевий. Відповідно визначені й види органів виконавчої влади: 1) вищий орган у системі органів виконавчої влади; 2) центральні органи виконавчої влади; 3) місцеві органи виконавчої влади. Згідно зі ст. 112 Основного Закону Кабінет Міністрів України є вищим органом виконавчої влади. До цієї системи, крім Уряду, входять міністерства, державні комітети та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Відповідно до ст. 118 Конституції виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. До О. в. в. можна віднести й Раду міністрів Автономної республіки Крим, яка, згідно зі ст. 35 Конституції Автономної Республіки Крим, також виконує державні виконавчі функції і повноваження, делеговані законами України відповідно до Конституції України.

Загалом сучасний стан функціонування органів виконавчої влади в Україні за багатьма параметрами не відповідає стратегічному курсу держави до демократії та європейських стандартів. Таке урядування залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим, надмірно централізованим, громіздким і відірваним від потреб звичайної людини.

Основними причинами такого стану системи державного управління в Україні є:

- незавершеність формування нової нормативно-правової бази діяльності органів державної влади та неефективне використання чинної;
- незавершеність трансформації Кабінету Міністрів України в орган політичного керівництва;
- низька ефективність організації діяльності міністерств;
- нераціональна система органів виконавчої влади на центральному рівні;

- неефективна організація системи влади на регіональному та місцевому рівнях;
- нерозвиненість місцевого самоврядування та нераціональний адміністративно-територіальний устрій;
- недосконала система державної та муніципальної служби;
- відсутність паритетних засад у відносинах особи з державними органами. Ці вади державного управління мають особливо негативні наслідки в умовах недосконалого судочинства, що викликає справедливі нарікання щодо рівня його оперативності, доступності для громадян, а також справедливості й обґрунтованості судових рішень.

Література [1; 4; 6; 12–15; 18; 21; 26; 31; 34; 36; 41; 48; 57; 58; 64; 69; 76; 82]

Тема 6. Кадрова політика та менеджмент персоналу в державно-адміністративному управлінні

Лекція 5. Стратегія і тактика кадрової політики в державних установах (2 год.)

1. Поняття кадрової політики і кадрової стратегії в державних установах і організаціях.
2. Специфіка формування кадрової політики в державно-адміністративному управлінні.
3. Компетенція кадрів державної служби.

Семінар 2. Кадрова політика та особливості її здійснення в державно-адміністративному управлінні (2 год.)

1. Особливості формування кадрової політики в державно-адміністративному управлінні.
2. Комплектація кадрів державної служби через кадрову, найману та змішану системи.
3. Політичні керівники і керівники державних органів.
4. Особливості мотивації праці державних службовців.
5. Характерні риси державного службовця.

Завдання для самостійної роботи (20 год.)

У процесі самостійного опрацювання теми рекомендується на основі вивчення фахової літератури підготувати відповіді на питання:

- Особливості розробки кадрової політики і стратегії в системі державно-адміністративного управління.
- Професійні вимоги до фахівців стратегічного рівня.
- Категорії персоналу державних установ.
- Політичні керівники і керівники державних органів.
- Мотивація методом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими.
- Суперечки і конфлікти в державно-адміністративному управлінні.
- Характерні риси державних службовців.

Рекомендації до вивчення теми 6

Самостійно вивчаючи фактичний матеріал, слід з'ясувати, що сутністю **кадрової політики є визначення стратегії і тактики, політичного курсу** роботи з кадрами, що встановлює завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційні зміни), та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

Студенту важливо зрозуміти, що кадрова політика формується на таких принципах:

1. Підборі кадрів за їх професійними, діловими та моральними якостями; службові просування можуть бути тільки завдяки професійним якостям, а не політичним переконанням.
2. Демократичних основах в роботі з кадрами, рівні можливості для усіх достойних громадян України займати керівні посади та працювати на державній службі у відповідності із здібностями і професійною підготовкою, без будь-якої дискримінації за статтю, віком, національністю, конфесійною приналежністю тощо.
3. Демократичних механізмах і процедурах висування кадрів — альтернативність, змагальність, гласність тощо.
4. Систематичному оновлені кадрів і спадкоємності керівництва. З метою оновлення кадрів використовуються ротація, кооптація, перепрофілювання, відставка, вимушена відставка, тестування, атестація, запровадження контрактної форми найму на роботу та інше. Оновлення кадрів повинно відповідати двом незмінним вимогам: а) нові кадри повинні перевершувати попередні за рівнем професіоналізму; б) в інтересах стабільності, збереження спад-

коємності керівництва має бути забезпечено розумне поєднання досвідчених і молодих кадрів.
5. Контролі і підзвітності кадрів.
6. Законності, яка передбачає проведення кадрової політики на правовій основі.
7. Гуманізмі і повазі до особливостей керівника, які передбачають: а) гарантований розвиток ініціативи, таланту, професійних навичок, творчих здібностей, максимальне задоволення інформаційних потреб; б) створення умов і можливостей для професійного і посадового зростання у відповідності з особистими заслугами; в) об'єктивну оцінку службово трудових успіхів, достатню матеріальну винагороду, гарантії з страхування і здоров'я, достатній рівень пенсійного забезпечення і медичного обслуговування.
8. Політичній нейтральності, яка базується на рівноправ'ї працівників незалежно від ідеологічних поглядів.

Комплектація кадрів державної служби реалізується через дві системи: патронатну та систему заслуг. **Патронатна** система дозволяє підбирати кадри керівними органами, коли за основу беруться партійні або кланові інтереси. Сутність системи **оцінки заслуг** полягає в тому, що на вакантні посади підбираються претенденти, які мають необхідні навички. Найбільш характерними і цінними рисами цієї системи є: а) формування кадрового потенціалу здійснюється на основі здібностей, знань, професійної компетенції в умовах чесного і відкритого змагання; б) неупереджене ставлення до державних службовців під час їх добору і роботи з ними незалежно від політичних уподобань, расової, національної, конфесійної належності, статі, віку; в) забезпечення диференційованої оплати праці з врахуванням ставлення до службових обов'язків та загальнодержавних і місцевих рівнів платні з відповідним стимулюванням за зразкові показники; г) створення дієвого механізму просування працівників службовими сходами, поліпшення показників тих, хто працює добре, звільнення тих, хто є безперспективним; д) покращення якісних показників державних службовців шляхом створення ефективної системи їх освітньої підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації.

Студенту слід усвідомити, що кадровий склад органів державної служби створюється в основному двома шляхами: **закритим і відкритим.** Перший **(закритий)** спосіб передбачає обмеження доступу до державної служби і низьку мобільність найманого державного служ-

бовця і характеризується існуванням вибраної еліти в урядовій службі; підбором кадрів на державну службу з елітних вищих навчальних закладів чи на базі створення спеціальної системи підготовки; офіційним призначенням на посаду. Сформувались закриті системи підбору кадрів у таких державах, як Франція та Японія.

Другий **(відкритий)** спосіб формування кадрового потенціалу органів державного управління ґрунтується на спрощеній процедурі найму на роботу завдяки застосуванню спеціалізованих тестів для певних посад; високій мобільності кадрового складу державних службовців, меншої їх залежності від соціально-класової структури суспільства.

Студенту необхідно при осмисленні сутності процесу комплектування кадрів державної служби зрозуміти, що **органи державного управління** поділяються на два види. До першого належать органи **державно-політичного управління,** а саме інститут глави держави та уряду; до другого — **державно-адміністративні (загальнодержавні) відомства,** які не входять до уряду, регіональних та місцевих адміністрацій.

Крім цього слід виокремити **органи місцевого самоврядування** як органи територіальних громад. Це представницькі та виконавчі органи, які сформовані на принципах виборності та мають юридичну, організаційну, майнову самостійність, визначену законом. Втім їх діяльність у значній мірі також регламентується державою.

Найвищим органом державної влади і державно-політичного управління є інститут глави держави. Йому належить визначальне місце в системі органів державної влади, він уособлює єдність нації, символізує державу, покликаний гарантувати її цілісність, бути чинником гармонійної та ефективної взаємодії "гілок" державної влади між собою.

Главою держави може бути монарх за монархічної форми правління, влада якого засновується на засадах престолонаслідування. У випадку недієздатності монарха або його неповноліття може застосовуватись регентство — тимчасове правління особи або групи осіб. У таких парламентарних монархіях, як Великобританія, Іспанія, Швеція, Японія влада глави держави передається у встановленому законом порядку.

Найбільш поширеною у сучасному світі є ситуація, коли главою держави виступає **президент**. Як правило, його статус характери-

зується політичною нейтральністю, увільненням від політичної відповідальності.

Президент обирається прямими або непрямими виборами. У країнах із президентською і змішаною формами правління президент обирається всенародним голосуванням або групою вибірників, як у США й Колумбії; у парламентській республіці — парламентом або спеціальними виборчими колегіями. Останні, як правило, створюються на базі двох палат парламенту спільно з регіональними і місцевими органами влади.

Вищим органом адміністративного управління є уряд, який здійснює державне управління суспільними справами, впроваджує в життя рішення законодавчої влади та забезпечує дотримання встановлених у державі законів. У різних країнах вищий орган виконавчої влади (уряд) має різні назви: Рада міністрів (Росія, Франція); Кабінет міністрів (Японія, Україна, Велика Британія); Державна рада (Швеція, Норвегія); Федеральна рада (Швейцарія). По різному мають назву також глави урядів: прем'єр-міністр, канцлер, президент, голова.

Спосіб **формування** уряду залежить від **форми правління в державі. У президентських республіках, абсолютних та дуалістичних** монархіях передбачене позапарламентське формування уряду — призначення урядовців на посаду глави держави без реальної участі парламенту. Парламент найчастіше також не має повноважень на висловлення такому уряду недовіри. Цей уряд вважається командою глави держави. У **парламентських та "змішаних"** (президентсько-парламентських, парламентсько-президентських, президентсько-прем'єрських тощо) моделях реалізується принцип формування уряду за участю парламенту, нерідко із числа самих депутатів. Винятком можуть бути ті президентсько-парламентські країни, де участь парламенту обмежується наданням главі держави згоди на призначення прем'єр-міністра, а формування уряду і поточний контроль за його діяльністю здійснює глава держави.

У відповідності із характером партійного впливу на процес формування уряду розрізняють такі його види: — **однопартійні** — формується партією, яка за результатами виборів має більшість парламентських місць. В уряді представлено її керівництво. Іншим партіям відводиться роль опозиції: критикувати його дії. Таку модель реалізовано у Великій Британії, деяких її колишніх домініонах (Нова Зеландія), а також у ряді європейських країн (Швеція);

- **уряд меншості** — створюється з представників партії (партій), які не мають більшість в парламенті, оскільки неможливо сформувати коаліцію внаслідок парламентських суперечностей. Таке явище особливо характерне для парламентських демократій континентальної Європи, де більше третини урядів цих країн (зокрема Данія, Норвегія, Швеція) після Другої світової війни формувалися як уряди меншості;

- **коаліційні** — утворюються партіями, жодна з яких самостійно не має парламентської більшості. Об'єднавшись, партії отримують і більшість, і місця в уряді, які розподіляються в ході міжпартійних переговорів. Ця ситуація притаманна, наприклад, для Італії, Франції, Німеччини.

Кількісний склад і структура уряду є відмінними у різних країнах. У більшості держав не існує чітко встановленого переліку міністерств, за винятком США та Швейцарії. Конкретний перелік міністерств та чисельність членів уряду переважно залежить від рішення законодавчого органу або глави держави, які затверджують новий склад уряду. Слід зазначити, що в окремих країнах до складу уряду як державного органу політичного керівництва входять не всі його члени, а лише провідні, які очолюють найвпливовіші міністерства.

Структура і склад урядів різних країн в історичній ретроспективі постійно змінювались. З часом встановився певний класичний перелік міністрів, керівники яких неодмінно входять до складу урядових колегій. Серед них міністерства закордонних і внутрішніх справ, оборони, фінансів та юстиції, керівники яких традиційно формують склад кабінетів. Згодом розширення функцій держави зумовило входження до уряду міністрів, які відають економікою, освітою, наукою, технікою, охороною здоров'я, соціальними питаннями тощо.

Структурними ланками урядів виступають і партійні та тимчасові комітети, секретаріати, президії, таємні ради, які під безпосереднім керівництвом глави уряду здійснюють допоміжні функції (підготовка проектів, рішень, доповідей, інформаційних довідок тощо), а також контрольні функції щодо роботи міністерств.

До однієї із найважливіших функцій уряду належить правотворча діяльність, до якої відносять делеговане і регламентоване законодавство. Сутність **делегованого законодавства** полягає у делегуванні парламентом законодавчих функцій уряду на певний термін у деяких сферах суспільного життя. При цьому необхідно враховувати, що делеговане законодавство не поширюється на конституційні закони, а

також на законодавство у сфері бюджетної та податкової політики, ратифікацію міжнародних договорів. **Регламентарне законодавство** уряду пов'язане із розробкою і прийняттям адміністративних актів виконавчої влади і забезпеченням застосування законів.

Механізм реалізації політики уряду здійснюють також різноманітні **адміністративні органи,** які входять до його структури. Зокрема, це органи, що займаються координацією урядових служб, управлінням кадрами, міністерства, регіональні та місцеві адміністрації. Ці органи, що здійснюють координацію служб уряду, в одних державах мають статус окремого міністерства (Німеччина — федеральна канцелярія, Греція, Іспанія — міністерство президії уряду), в інших функціонують як невеликі відомства (Франція — секретаріат уряду, Італія — служба секретаріату при президії Ради міністрів).

Регіональними представниками держави виступають посадові особи, які координують служби центральної державної адміністрації і здійснюють загальне державне управління, а також контроль за органами місцевого самоврядування: У Португалії — це цивільний губернатор, Греції, Італії, Франції — префект, в Данії — амтеманд, у Нідерландах — комісар королеви.

Література [12–15; 30; 36; 51; 52; 56–58]

Тема 7. Державно-адміністративний менеджмент на місцевому рівні

Лекція 6. Сутність і специфіка державно-адміністративного управління на місцевому рівні (2 год.)

1. Державно-адміністративне управління на місцевому рівні та його інституції.
2. Повноваження державно-адміністративного управління на місцевому рівні.
3. Європейська хартія про місцеве самоврядування (1985 р.).
4. Місцеве самоврядування в Україні.

Завдання для самостійної роботи (10 год.)

На основі опрацювання рекомендованої літератури підготувати відповіді на питання:

- Специфіка управління на місцевому рівні та його інституції.
- Місцеве самоуправління: поняття, завдання, принципи організації.

- Децентралізація управління в державі і завдання місцевого самоврядування.
- Адміністративно-територіальний поділ країни як просторова основа місцевого самоуправління.
- Основні концептуальні засади створення і функціонування системи місцевого самоврядування за Конституцією України.

Рекомендації до вивчення теми 7

Приступаючи до вивчення теми 7, передусім слід чітко усвідомити, що місцеве самоврядування як одна із форм народовладдя представляє собою своєрідну альтернативу управлінню місцевими справами із Центру. В той же час цій формі управління притаманна така своєрідна риса, як поєднання місцевого самоврядування, наділеного широкими повноваженнями, з наявністю на місцях представників центральної влади, у розпорядженні якої контрольні, правоохоронні та інші функції.

Під місцевим самоврядуванням розуміють такий вид управління, до якого залучається населення з метою вирішення питань місцевого значення як через органи місцевої влади, так і шляхом зібрань мешканців, референдумів тощо.

15 жовтня 1985 р. у Страсбурзі держави-члени Ради Європи прийняли **Європейську хартію про місцеве самоврядування,** що увібрала в себе головні досягнення європейської демократичної думки та заклала основи для побудови внутрішнього устрою держав-членів Ради Європи. У цьому міжнародному документі у ст. 3 наводиться визначення поняття "місцеве самоврядування", а саме: місцеве самоврядування трактується як право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення.

Хартія підкреслює, що місцеве самоврядування є важливим елементом демократичного державного устрою, визначальним способом наближення громадян до державного управління в межах, встановлених законом. Документ наголошує, що право громадян брати участь в управлінні державними справами належить до загальних для всіх держав-членів Ради Європи демократичних принципів. Звертається увага на те, що це право може бути здійснене саме на місцевому рівні.

Існування наділених реальною владою органів місцевого самоврядування, проголошується у Хартії, забезпечує ефективне і водночас наближене до громадянина управління.

Держави-члени Ради Європи у Хартії визначили місце місцевого самоврядуванні в житті суспільства. Сутність його полягає, **по-перше,** в тому, що захист і зміцнення місцевого самоврядування у різних європейських країнах є значним внеском у побудову Європи, що ґрунтується на принципах демократії і децентралізації влади; **по-друге,** це передбачає існування місцевих органів самоврядування, які наділені уповноваженими для прийняття рішень органами, створеними демократичним шляхом, і мають широку автономію щодо своєї компетенції, порядку її здійснення і необхідні для цього засоби.

Сферу компетенції місцевого самоврядування визначено у ст.4, у якій закріплено, що: 1) головні повноваження і функції органів місцевого самоврядування визначаються конституцією або законом. Однак це положення не перешкоджає наділенню органів місцевого самоврядування повноваженнями і функціями для спеціальних цілей відповідно до закону; 2) органи місцевого самоврядування в межах закону мають повне право вільно вирішувати будь-яке питання, яке не вилучене із сфери їхньої компетенції і вирішення якого не доручене жодному іншому органу; 3) муніципальні функції, як правило, здійснюються переважно тією владою, яка має найтісніший контакт з громадянином. Наділяючи тією чи іншою функцією інший орган, необхідно врахувати обсяг і характер завдання, а також вимоги досягнення ефективності та економії; 4) повноваження, якими наділяються органи місцевого самоврядування, як правило, мають бути повними і виключними. Вони не можуть скасовуватися чи обмежуватися іншим, центральним або регіональним органом, якщо це не передбачено законом; 5) якщо повноваження делегуються органам місцевого самоврядування центральним чи регіональним органом, органи місцевого самоврядування у міру можливості мають право пристосовувати свою діяльність до місцевих умов; 6) у процесі планування і прийняття рішень щодо всіх питань, які безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, з останніми мають проводитися консультації, у міру можливості своєчасно і належним чином.

Хартія у своєму змісті узагальнює досвід європейських держав у сфері управління і констатує, що місцевому самоврядуванню належить право та надається реальна можливість органам місцевого самоврядування регламентувати значну частину місцевих справ і

управляти ними, діючи в рамках закону, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення. Реалізація цього права може здійснюватись у формі як представницької демократії (радами або зборами, що складаються з членів, обраних шляхом вільного, таємного, рівного, прямого і загального голосування; ради чи збори можуть мати підзвітні їм виконавчі органи), так і прямої демократії (зборами громадян, референдумом тощо) (ст.3).

Місцеве самоврядування з часом міцно утвердилось в країнах західної демократії. Історично склалось так, що в європейських країнах, наприклад Франції, Німеччині, Росії, місцеве самоврядування, його органи, в значній мірі контролювались центром, більше, ніж у Великобританії, проте міста Німеччини мають глибокі традиції автономного самоуправління, зокрема це можна прослідкувати на прикладі Берліна. До децентралізації, починаючи з 1969 р., рухається також Франція. У США система місцевих органів самоврядування традиційно пов'язана з принципами утворення перших поселень у цій країні. Наприклад, у Новій Англії місцеві органи самоврядування створюються на рівні міста; на півдні країни — на рівні графства, а в північних й центральних штатах вони існують як на рівні міста, так і графства.

В Австралії спочатку планувалась система місцевих органів влади за аналогією, що функціонує в Англії. Проте розсіяність поселень, а також великі міста, створили суттєві перешкоди впровадженню одноманітної багатоступеневої системи місцевих органів влади.

У Великобританії слідом за переглядом структури місцевих органів самоврядування, який було завершено у 1994 р., проведено реорганізацію адміністративного поділу в Англії, Шотландії й Уельсі.

Досвід функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що до їх компетенції входить два види завдань: а) ті, що відносяться безпосередньо до їх компетенції (у добровільному й обов'язковому порядку), і б) які делеговані їм центральною владою і органами державної влади на місцях.

Зусилля органів місцевого самоврядування, як правило, зосереджуються на вирішенні: а) соціальних проблем на підвідомчій території, зокрема, організація освіти, охорона здоров'я, забезпечення громадської безпеки і правопорядку тощо; б) питань охорони навколишнього середовища; в) забезпечення комплексного розвитку місцевого господарства перш за все через систему комунальних служб, що задовольняють потреби мешканців, а також тих, хто знаходиться

на території виробничих та невиробничих підприємств. Мова тут йде про такі обов'язкові служби, як система водопостачання, електропостачання, санітарно-епідеміологічні служби, комунальний транспорт, реєстрація актів громадянського стану, похоронні послуги, архіви тощо, а також про об'єкти, що входять у місцеву інфраструктуру (музеї, театри, школи і т. д.).

Стосовно **місцевого самоврядування в Україні,** то слід зазначити, що основні концептуальні засади створення та функціонування його системи визначені у Конституції України. Ст.140 підкреслює: "Місцеве самоврядування є правом територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Особливості здійснення місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі визначаються окремими законами України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.

Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.

Сільські, селищні, міські ради можуть дозволити за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна".

Згідно зі ст.141 Конституції до складу сільської, селищної, міської ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки.

Територіальні громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування обирають строком на чотири роки відповідно сільського, селищного та міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданні.

Голова районної та голова обласної ради обираються відповідною радою і очолюють виконавчий апарат ради.

Система та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, **правового статусу *і* відповідальності** органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначені у Законі України **"Про місцеве самоврядування в Україні"** (прийнятий Верховною Радою України 24 квітня 1997 р.).

Місцеве самоврядування в Україні у Законі розглядається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і Законів України. У ньому проголошується, що місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст (ст. 2).

Функціонує місцеве самоврядування на принципах **народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування (ст.4).**

Закон України закріплює систему місцевого самоврядування, до складу якої у відповідності зі ст. 5 входять територіальні громади; сільські, селищні, міські ради; сільський, селищний, міський голова; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. Крім цього у містах з районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради відповідно з цим Законом можуть утворюватися **районні в місті ради**. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є головою її виконавчого комітету.

7 червня 2001 р. прийнято Закон України **"Про службу в органах місцевого самоврядування",** який регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні

засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування.

Згідно із цим Законом служба в органах місцевого самоврядування — це професійна, на постійній основі діяльності громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

У Законі закріплені основні принципи, на яких засновується служба в органах місцевого самоврядування: **служінні територіальній громаді; поєднанні місцевих і державних інтересів; верховенстві права, демократизмі і законності; гуманізмі і соціальній справедливості; гласності; пріоритеті права та свобод людини і громадянина; рівних можливостях доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізмі, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональній відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотриманні прав місцевого самоврядування; правовій соціальній захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисті інтересів відповідної територіальної громади; фінансовому та матеріально-технічному забезпеченні служб за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді.**

Ст.6 визначає напрями державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування, якими є: законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності; захист прав місцевого самоврядування; організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування; правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Демократизація політичної реформи в Україні вимагає **реформування інституту місцевого самоврядування** у напрямі підвищення його ефективності наближення до європейських стандартів.

Головна мета реформування — реальне забезпечення права громадян на участь у вирішені питань суспільного життя, в управлінні державою, подальшої демократизації суспільства.

З огляду на необхідність вирішення проблем реформування **потребує розширення і оновлення законодавча база місцевого самоврядування.** Це стосується чіткого розмежування повноважень між місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також фінансово-економічних питань.

Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів має здійснюватися, виходячи з принципу субсидіарності. Ті функції і повноваження, які об'єктивно не можуть виконувати громади, передаються на рівень районів, далі — на рівень областей, а від них — центральним органам державної влади. Але **основою розподілу повноважень має бути добровільне бажання територіальної громади їх делегувати.**

Законодавчого врегулювання потребує також проблема стимулювання участі членів громади у діяльності органів місцевого самоврядування, а саме: механізми відповідальності органів місцевого самоврядування, сільських, селищних та міських голів перед громадами, що їх обрали, розширення можливостей громадських організацій щодо реальної участі у місцевому самоврядуванні; порядок діяльності будинкових вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення, делегування їм органами місцевого самоврядування частини власної компетенції, фінансів, майна.

Запропоновані реформи місцевого самоврядування безперечно потребують відповідного кадрового забезпечення. На базі наявних навчальних закладів необхідно створити ефективні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Доцільно також творити демократичну та прозору систему кар'єрного зростання муніципальних працівників та підвищення їх правової та соціальної захищеності, створити систему стимулів щодо залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування.

Подальшому розвитку місцевого самоврядування буде сприяти також **реформування місцевих органів виконавчої влади,** передачі максимально можливого обсягу владних повноважень органам місцевого самоврядування та чіткого функціонального розмежування з повноваженнями виконавчої влади (децентралізації). Таке реформування може буди здійснене у два етапи.

На першому етапі діяльність **обласних державних адміністрацій** має бути спрямована на соціально-економічний та гуманітарний

розвиток регіону. При цьому доцільно змінити порядок призначення керівників державних адміністрацій, надавши такі повноваження Кабінету Міністрів (що потребує внесення змін до Конституції України).

На другому етапі при запровадженні регіонального самоврядування на базі обласних державних адміністрацій мають утворитися **виконавчі органи обласних рад.** Контроль за дотриманням законодавства органами місцевого самоврядування має здійснюватися структурними підрозділами Міністерства юстиції та Міністерства фінансів.

Діяльність **районних державних адміністрацій** (до внесення змін у Конституцію України) має бути повністю підпорядкована обласній державній адміністрації. Після внесення відповідних змін до Конституції України та впровадження повноцінного місцевого самоврядування районні державні адміністрації ліквідовуватимуться.

Найбільших змін повинна зазнати організація та діяльність **територіальних підрозділів (органів) міністерств.** Саме вони представлятимуть на місцевому рівні центральні органи виконавчої влади. Ці територіальні підрозділи виконавчої влади здійснюватимуть поточне адміністрування, необхідність їхнього утворення визначатиметься у кожному конкретному випадку. При цьому слід гнучкіше підходити до визначення територіальної мережі органів виконавчої влади, з урахуванням критеріїв їхньої доступності та зручності для громадян.

Таким чином, адміністративно-державне управління має свою сутність і зміст, здійснюється на основі науково обґрунтованих принципів, виконує численні визначені функції, до яких відносять планування, організацію, комплектування кадрами, мотивацію і контроль.

Управління розглядають як цілеспрямований вплив на суспільство, який передбачає систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт з метою упорядкування та зберігання його якісної специфіки, стабільного функціонування, удосконалення й розвитку.

Тобто державне управління є об'єктивною основою організованого функціонування й розвитку суспільства.

Державне управління ефективно здійснюється тільки в умовах наявності досконалого механізму, який являє собою систему таких взаємодіючих ланок: формування легітимного суб'єкта та інституційної ієрархії державного управління; розроблення стратегічного курсу суспільного розвитку та прийняття державних рішень; застосування технологічних прийомів і методів оперативного управління, обумов-

лених необхідністю реалізації стратегічних цілей і рішень; організація контролю за управлінським процесом та самокорекція його режиму.

Визначальний вплив на сутність і зміст державного управління, всі його характеристики має політичний режим, який являє собою систему способів і методів організації суспільства та органів політичної влади, що визначають характер політичного життя в країні, рівень політичної свободи.

Література [14; 15; 20; 23; 26; 39; 46; 57; 58; 69; 82]

Змістовний модуль ІІІ. Управлінське рішення в державно-адміністративній діяльності

Теми 8 і 9. Прийняття рішень в адміністративній діяльності (2 год.)

1. Поняття управлінського рішення.
2. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
3. Прийняття та оптимізація управлінських рішень.

Семінарське заняття 3. Специфіка адміністративно-управлінських рішень (2 год.)

1. Сутність та особливості управлінських рішень в державних установах і організаціях.
2. Теоретичні основи прийняття рішень.
3. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
4. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень.

Завдання для самостійної роботи (16 год.)

На основі опрацювання рекомендованої літератури підготувати відповіді на питання:

- Підходи і розвиток теорії прийняття управлінських рішень.
- Загальний підхід до класифікації управлінських рішень.
- Особливості рішень на макро- і мікрорівнях.
- Фактори, що визначають якість рішень.
- Управлінське рішення як результат процесу управління.
- Вироблення і реалізація управлінського рішення як набір процесу і його стадій.
- Характеристика процесу прийняття управлінського рішення.
- Оптимізація управлінських рішень.

- Організація виконання рішень.
- Оцінка ефективного прийняття рішень.

Рекомендації до вивчення тем 8 і 9

У процесі самостійної роботи з метою підготовки до семінарського заняття студенту слід усвідомити, що найважливішою складовою сучасної науки про менеджмент виступає теорія і методологія прийняття управлінських рішень. Ця проблема перебуває в центрі уваги як науковців, так і практиків-організаторів підприємницької діяльності. Формування управлінського рішення, у процесі якого визначаються напрями діяльності підприємства (організації) та його працівників, потребує від менеджера достатньо високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Тому перед управлінцями усіх рівнів стоїть найважливіше завдання — оволодіти методологією прийняття рішень, що дозволяє їм обґрунтовувати вибір найоптимальнішого рішення в складних і суперечливих умовах ринкової економіки.

Управлінське рішення — це сформульовані суб'єктом управління (керівником, керівним органом) на альтернативних засадах завдання і модель способу діяльності, поведінки, за допомогою якої керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Потреби теорії і практики менеджменту обумовлюють необхідність систематизації управлінських рішень за певними ознаками. Найбільш застосованою у вітчизняній навчально-методичній літературі є класифікація рішень за ознаками, що випливають із різноманітних ситуацій та умов, у яких менеджер приймає рішення:

1. За характером вирішуваних завдань: — запрограмовані рішення відзначаються одноваріантністю або незначною кількістю альтернатив, спрямовуються на вирішення завдань, викликаних часто повторюваними, стандартними ситуаціями (застосовуються здебільшого у державницьких структурах); — незапрограмовані рішення приймаються під впливом незапрограмованих факторів і ситуацій; призначаються на реалізацію цілей підприємства (організації), зокрема вдосконалення структури управління методів мотивації, поліпшення якості продукції тощо; — компромісні (консенсусні) рішення врівноважують суперечності, що виникають в процесі виробничо-господарської діяльності; — задані рішення обумовлюються впливом таких загальних принципів уп-

равління, як ієрархічність та взаємозв'язок; створюють своєрідну логічну послідовність, пронизуючи усі рівні управління підприємством (від вищого до нижчого рівня); — виробничо-ситуаційні рішення приймаються як реакція на ситуації, викликані відхиленнями у роботі організації від усталених виробничо-господарських параметрів; — ініціативні рішення викликані активізацією творчої діяльності менеджерів нижчого рівня або працівників.

2. За сферою охоплення виробничих процесів: — загальні рішення стосуються діяльності всієї організації; — локальні (часткові) рішення мають вплив на функціонування конкретних підрозділів, служб і т. д.; — тематичні рішення приймаються для вирішення конкретних ситуацій.
3. За тривалістю дії: — перспективні рішення реалізуються впродовж тривалого терміну (виробництво нового продукту, відкриття філії банку у певних регіонах); — поточні рішення втілюються у короткотерміновому періоді з метою забезпечення поточної роботи організації.
4. За організацією підготовки: — одноособові рішення розробляються і приймаються керівниками без погодження й обговорення їх з іншими особами або групами; — колегіальні рішення готуються групою фахівців, а приймає відповідальність група менеджерів; — колективні рішення розробляються на зборах усіма учасниками.
5. За рівнем прийняття: — рішення на вищому (інституційному) рівні управління; — рішення на середньому рівні управління; — рішення на нижчому рівні управління.
6. За характером приналежності до об'єктів управління: — організаційні; — економічні; — технологічні; — адміністративні; — соціально-психологічні.
7. За регламентом: — контурні схематично позначають порядок дії підлеглих, залишаючи їм можливості варіативного обрання засобів і методів їх втілення; — структуровані жорстко регламентують діяльність працівників; — алгоритмічні гранично жорстко регламентують дії працівників і практично виключають їх ініціативу.

Далі під час самостійної роботи студенту важливо зрозуміти, що опрацювання і змістовна сторона управлінського рішення залежить від **зовнішніх факторів,** що формують середовище, у якому фун-

кціонує організація. До них належать **постачальники, споживачі, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори, інші організації та інститути суспільства, що безпосередньо пов'язані з тією галуззю** діяльності, якою займається ця організація. Вплив на прийняття управлінського рішення мають і фактори внутрішнього характеру, що визначають специфіку діяльності підприємства, а саме: **мета і стратегія його розвитку, структура виробництва та управління, фінансові і трудові ресурси, обсяг і якість робіт тощо.** Також на процес прийняття та реалізацію управлінського рішення впливають організаційна структура управління, його функції і методи, структура управлінського апарату, діяльність суб'єктів управління.

До найголовніших чинників, що визначають процес розроблення управлінського рішення, слід віднести:

1. Особистісні якості менеджера (освітній рівень підготовки; володіння глибинними і різноманітними знаннями порівняно з іншими працівниками; здатність об'єктивно осмислювати реальні проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події; система ціннісних орієнтацій; власні інтереси; уміння керувати власним фізичним і емоційним станом; здатність приймати ризиковані рішення тощо);
2. Стиль поведінки менеджера, характерними рисами якого є:
   - організаційна свобода і самостійність;
   - вміння аналізувати, відстежувати ситуацію; приймати своєчасно відповідні рішення і вирішувати назрілі проблеми;
   - спроможність правильно визначати цілі і пріоритети у роботі;
   - володіння механізмами формування злагодженого колективу, досягнення раціональної взаємодії між працівниками та координації їх діяльності;
   - прагнення постійно удосконалювати способи, методи і прийоми виконання управлінських операцій.
3. Важливість сформульованих завдань для організації, що потребують визначення ефективних заходів щодо їх реалізації.
4. Стан зовнішнього і внутрішнього середовища прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність, протидія).
5. Обсяг інформаційного забезпечення.
6. Взаємозалежність між управлінськими рішеннями.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Відповідність структури управління цілям та завданням організації тощо.

Усвідомлюючи тему, студент повинен уявляти, що реалізація функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання) у практичну площину здійснюється шляхом розроблення **управлінського рішення**, що становить основний зміст діяльності менеджера будь-якого рівня під час формування цілей їх досягнення.

За правилами підприємництва управлінські рішення приймаються там, де виникає проблемна ситуація. Їх ефективність залежить від ряду принципів, які слід враховувати під час їх формування. По-перше, необхідно забезпечити пристосованість структури і форми фірми (організації) до безпосереднього здійснення зв'язків, що полегшує як прийняття рішень, так і контроль за їхнім виконанням. По-друге, повинні бути чітко сформульовані мета, стратегія і політика, що дає можливість приймати рішення загального характеру у сфері затребуваних нових видів діяльності. По-третє, прагнути володіти достатньою кількістю надійних даних щодо ситуації, що змінюється, необхідних для підтримання ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й нижчими рівнями організації [1.373–374].

Управлінське рішення є сполучною ланкою взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, і через нього діяльність керуючої системи стає очевидною для керованої системи, яка й займається реалізацією його змісту.

Розроблення рішення, яке повинно відзначатися такими якостями, як надійність, дієвість, ефективність, здатність задовольнити потреби суб'єкта управління тощо, представляє собою психологічний процес, що має інтуїтивний (заснований на судженнях) або раціональний характер. Якщо інтуїтивне рішення засновується на визначенні вибору, зробленого тільки на основі впевненості у його правильності, то раціональне рішення відрізняється тим, що воно не залежить від минулого досвіду.

Процесуальний аспект створення управлінського рішення є складним і багатостороннім, поділяється на кілька етапів і включає в себе певні процедури та обов'язкові дії. **Перший етап** — підготовчий, пов'язаний з діагностикою проблеми, що виникла перед менеджером у вигляді інформації щодо непередбачуваної ситуації, розв'язання якої можливе шляхом прийняття рішення. Менеджер збирає та обробляє інформаційний матеріал, який фіксує проблемну ситуацію, формує ціль, розробляє методи її розв'язання з врахуванням закономірностей функціонування і змін керованого процесу. Це дасть змогу уникнути суб'єктивізму й волюнтаризму, помилок, які неминуче

спричиняють дезорганізацію в системі управління. Під час діагностики керівник повинен визначитись з обмеженнями, що керують його діями, і критеріями, за якими необхідно оцінювати альтернативні варіанти вибору. До обмежень належать: а) ресурси-фінанси, робоча сила, матеріали, засоби зв'язку й управління, час; б) природні й технічні властивості ресурсів; в) соціально-культурні, економічні, політичні, психологічні чинники (етичні норми, закони, суспільні і політичні установки тощо).

Об'єктивна оцінка менеджером усіх обмежень, пов'язаних із розв'язанням проблеми, найголовніша умова прийняття реалістичного управлінського рішення. Також керівник повинен осмислити стандарти, за якими можна оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень. Наступною ланкою на першому етапі є визначення та оцінка альтернатив, тобто з'ясування усіх можливих дій, які усувають причини проблеми, проблемної ситуації. Визначаючи альтернативи, менеджер формує набір альтернативних рішень, що на практиці проявляється в обранні ним лише розгляду декількох альтернатив, найбажаніших.

На **другому етапі** здійснюється вже сам процес прийняття рішення (узаконення альтернативи). У цей час суб'єкт управління вдається на основі правильного аналізу визначених альтернативних рішень до вибору найкращого із них, що матиме найсприятливіші наслідки. Рішення у своєму остаточному варіанті оформляється у вигляді відповідного документа, складовими частинами якого є: а) констатуюча частина (дається характеристика стану об'єкта управління, зміни, що повинні статися у ньому в процесі управлінського впливу); б) ухвалююча частина, яка містить сформульовану мету рішення, а також організаційний план із визначенням конкретних дій та зазначенням виконавців і термінів їх реалізації.

На **третьому етапі** відбувається реалізація рішення та контроль за його виконанням. На цій стадії вживаються заходи щодо здійснення управлінської дії згідно з накресленим організаційним планом, який шляхом попереднього колективного обговорення, роз'яснювальної роботи, різноманітного інформування доводиться до виконавців.

Завершується третій етап контролем за виконанням рішення, коли виявляються відхилення і вносяться поправки. Це допомагає реалізувати рішення повністю, встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою системами.

Важливо також уявляти, що невід'ємною складовою управлінської функції виступає процес вибору найефективнішого варіанта управлінського рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

Ця діяльність в науковій та навчально-методичній літературі кваліфікується як оптимізація управлінських рішень, що дозволяє підготувати і реалізувати раціональний варіант проблеми як для теорії, так і для практики управління.

Раціоналізація управлінського рішення визначається в процесі оптимізації. Здійснюючи багатоплановий вплив на соціально-економічні та організаційно-технічні сторони об'єкта управління, управлінське рішення повинно бути якісним, тобто визначатися ступенем досягнення поставленої мета і проявлятися в сукупності його властивостей.

До основних властивостей управлінського рішення, що характеризують його якість, належать надійність, дієвість, ефективність, здатність задовольнити потреби суб'єкта управління тощо.

Український вчений В. С. Сухарський виділяє загальні і приватні вимоги, які ставляться до якості управлінських рішень. До **загальних** він відносить об'єктивність дії економічних законів і закономірностей; врахування соціальних факторів; наукову обґрунтованість та цільову спрямованість рішень; прийняття рішень органом, що має право саме на це рішення; своєчасність і перспективність; погодження у всіх ланках із законами, нормативними актами; якість і лаконічність; необхідність врахування всіх існуючих аспектів рішення (економічних, соціальних, організаційних, політичних, правових тощо). **Приватними** вимогами виступають реальність; кількісна і часова визначеність; безперервність; трудомісткість і вартість.

Дотримання зазначених вимог створює ґрунтовні передумови для оптимізації якості управлінських рішень.

Підвищенням ефективності та оптимізацією управлінських рішень в умовах ринку на Заході займається науковий напрям науки, який отримав назву "наука управління". Він був започаткований в Англії під час Другої світової війни у зв'язку з необхідністю розв'язання цілого ряду військових завдань. У подальшому він отримав широке застосування у США, Японії, Німеччині, країнах, які виникли на пострадянському просторі, зокрема і в Україні. Цей науковий напрям застосовується для вирішення таких завдань у підприємницькій сфері, як регулювання транспортних потоків у містах; оптимізації графіка

руху аеропортів; управління запасами на підприємстві, організації; розробка нових видів продуктів; розподілу витрат на рекламу різних видів продукту; планування матеріальних запасів та постачання; розподілу обладнання для різних видів виробництва; оптимізації витрат на виробництво продукту; визначення оптимального складу пасиву банку; оптимізації структури активу балансу та ін.

Виступаючи механізмом оптимізації управлінських рішень, наука управління реалізується у теоретико-практичну площину завдяки науковому методу, використанню системної орієнтації та моделюванню.

Науковий метод — це фундаментальна процедура, яка складається з таких послідовних кроків, як спостереження, формулювання гіпотези та верифікації. Сутність спостереження полягає в тому, що на цьому початковому етапі здійснюється об'єктивний збір та аналіз (внутрішньої та зовнішньої) інформації з питань проблеми та ситуації. Наступний етап пов'язаний з формулюванням гіпотези, коли дослідник виявляє альтернативи, тобто варіанти дій та наслідків для ситуації, робить прогноз, який базується на цих спостереженнях. На етапі верифікації (від лат. verus — істинний і фіксація) відбувається перевірка гіпотези шляхом підтвердження її достовірності. Далі настає останній четвертий етап, на якому події можуть розвиватися таким чином: а) у разі підтвердження правильності гіпотези, приймається рішення щодо її реалізації; б) у випадку ж хибності гіпотези — застосовується варіант повернення за допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів з одночасним пошуком оптимального позитивного рішення.

Системна орієнтація. Завдяки цьому науковому підходу осмислюються усі напрями діяльності організації як відкритої системи, що складається із взаємозв'язаних елементів. Досліджується, зокрема, увесь аспект функціонування організації від отримання та обробки ресурсів до перетворення їх на продукцію, послуги, прибуток тощо і на основі отриманого аналітичного матеріалу приймається раціональний варіант управлінського рішення.

Моделювання. Як визначальний елемент механізму оптимізації управлінських рішень, воно дозволяє приймати рішення на основі опрацювання усіх факторів та альтернатив, що виникають в умовах підприємницької діяльності.

Сама модель, як категорія, що посідає центральне місце в процесі моделювання, — це відродження у системах, схемах, формулах тощо

характерних ознак об'єкта, що досліджується. Головною рисою моделі є спрощення реальної ситуації, у якій її застосовують.

Широке використання моделювання у менеджменті обумовлено: по-перше, складністю виробничо-господарської діяльності, неможливістю відтворити в реальному житті усієї суперечності організаційних управлінських ситуацій, в яких опиняється людина. Вирішення багатьох проблем можливе, по-перше, лише за умови їх спрощення шляхом моделювання відтворення певних характеристик в експериментальних формах; по-друге, за допомогою експериментування можливо здійснити перевірку альтернативних варіантів управлінських рішень; по-третє, лише моделювання за нинішніх обставин виступає єдиним систематизованим способом орієнтування управління на майбутнє.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування розрізняють такі типи моделей: фізичні, аналогові, математичні. **Фізичними моделями** є описи об'єктів або систем у збільшеному чи зменшеному масштабі, особливою ознакою є те, що вони виглядають як цілісність, яку моделюють. **Аналогові моделі** поводять себе як реальні досліджувані об'єкти, але зовні не схожі на них. **Математичні моделі** застосовують символи для опису якостей або характеристик об'єктів чи явищ та використовуються найчастіше для прийняття організаційних рішень.

На практиці основними етапами побудови моделі є:

1. **Формування завдання.** Визначаються цільові функції управлінської операції та передбачаються очікуванні результати від розроблення і застосування моделі.
2. **Підготовка інформації.** Формується банк інформаційних даних щодо об'єкта моделювання, робиться експертна оцінка щодо раціональності розроблення моделі.
3. **Побудова моделі.** Різноманітними засобами створюється спрощений варіант модельованого об'єкта чи процесу.
4. **Перевірка моделі на достовірність.** Визначається ступінь відповідності моделі реальним обставинам.
5. **Застосування моделі.**
6. **Поновлення моделі.** Передбачає необхідність її удосконалення через нові чинники зовнішнього середовища (поява нових споживачів, технологій тощо).

Найпоширенішими моделями науки управління є:

1. **Теорія ігор.** Метод моделювання оцінки впливу прийнятого управлінського рішення на конкурентів. У бізнесовій практиці використовують цей метод для прогнозування реакції конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції.
2. **Модель теорії черг, або модель оптимального обслуговування.** Застосовують з метою визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи занадто малої кількості.
3. **Модель управління запасами.** Використовують для розрахунків оптимальної структури запасів, щоб не було затримок у виробництві та збуті.
4. **Модель лінійного програмування.** Забезпечує визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб. Ця модель найбільш популярна у менеджменті.
5. **Імітаційне моделювання.** Процес розробки моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації.
6. **Економічний аналіз.** Застосовується для оцінювання витрат та економічних вигод, базується на аналізі беззбитковості, методів прийняття рішень з визначенням точки, в якій загальний прибуток дорівнює сумарним витратам.
7. **Балансові методи.** Ґрунтуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.
8. **Платіжна матриця.** Один з методів статистичної теорії рішень, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення за встановленими раніше критеріями.
9. **Дерево рішень.** Популярний метод менеджменту для вибору найкращого напряму дій з декількох варіантів.
10. **Прогнозування.** Втілюється у підприємницьку діяльність шляхом моделювання майбутніх управлінських ситуацій на основі використання накопиченого в минулому досвіду.

Прогнози бувають:

а) економічні — застосовуються для передбачення розвитку економіки країни, її окремих галузей, сфер тощо;

б) розвитку технології — передбачають розроблення нових технологій, якісних змін у їх структурі;

в) розвитку конкуренції — дозволяють спрогнозувати стратегію і тактику конкурентів;

г) розвитку науково-технічного прогресу — визначають параметри різних об'єктів науки і техніки на певний час у майбутньому з позицій розвитку і потреб виробництва;

д) розвитку сфер виробництва.

Дослідники розробили декілька специфічних методів формування та підвищення якості прогнозів.

По-перше, це неформальні методи прогнозування. У більшості випадків вони ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення, зокрема на інтуїції менеджерів. Використовуються при цьому різні джерела письмової та усної інформації:

— **вербальна** (від лат. verbabis — слово) інформація, застосовується головним чином для аналізу зовнішнього середовища і отримується через такі канали, як радіо, телебачення, розмови, телефонограми тощо;

— **письмова інформація** — джерелом отримання її є газети, журнали, бюлетені, звіти тощо;

— **промислове шпигунство** — за його результатами відбувається збір інформації щодо дій конкурентів.

По-друге, це кількісні методи прогнозування. Серед них виділяють два типи. До першого відноситься **аналіз минулих рядів**, який виходить із припущення, що події, які відбувалися в минулому, дають можливість прогнозувати оцінку подій у майбутньому. Другий тип складає казуальне (причинно-наслідкове) моделювання. Найбільш математично складний комплексний метод прогнозування із сучасних методів, які використовують у ситуаціях з більш ніж однією змінною. Цей тип моделювання спрямований на прогнозування того, що може відбутися в схожих ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між важливим чинником та іншими змінами.

По-третє, це якісні моделі прогнозування. Сутність їх полягає в тому, що до розробки управлінських рішень залучаються експерти. Головним моментом під час формування управлінського рішення колективним способом є визначення кола осіб, експертів, які візьмуть участь у його прийняті. Колективними формами такої роботи є засідання, наради, робота комісій і т.ін. У зв'язку з цим до якісних методів відносяться: думка журі (знаходження спільної думки експертів у релевантних сферах); спільна думка працівників збуту (засновується на передбачені попиту групою досвідчених торгових агентів); модель очікування споживача (прогноз, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів); метод експертних оцінок.

Отже, підготовка і прийняття управлінських рішень, що відповідали б установленим критеріям (ефективності, реалістичності), потребує від менеджера глибоких знань, широкого кругозору, уміння ефективно працювати й застосовувати дієві організаційні мотиваційні та контрольні механізми їх виконання.

Література [4; 10; 13; 14; 22; 26; 31; 34; 45; 56–58; 64; 67; 69; 74; 82]

Метою та завданнями самостійної роботи студентів при вивченні курсу "Адміністративний менеджмент" є:

- опрацювання та осмислення лекційного матеріалу;
- створення організаційно-методичних засад щодо розвинення у студентів мотивації до навчання;
- підготовка на основі самостійного вивчення окремих питань, а також рекомендованої літератури до семінарських занять з теоретичних проблем курсу та практичних занять;
- надання можливості студентам виконувати контрольні роботи та готувати реферати, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи;
- контроль поточних (рубіжних) знань студентів шляхом опитування на семінарських і практичних, індивідуальних заняттях, а також тестування;
- підсумковий контроль у формі іспиту за результатами рубіжного контролю як у письмовій, так і в усній формі.

З урахуванням змісту, цілей та завдань, що вирішуються у процесі виконання різних форм СРС, вирізняються чотири основних види самостійної роботи:

- I — самостійна робота, що забезпечує підготовку до поточних аудиторних занять;
- II — пошуково-аналітична робота;
- III — наукова робота;
- IV — стажування, практика на підприємствах та в організаціях або практичний тренінг. Самостійна робота з навчальної дисципліни може включати різні форми, які визначаються робочою навчальною програмою залежно від мети, завдань, змісту навчальної дисципліни (див. додаток).

Можливі види та форми самостійної роботи

Види та форми самостійної роботи студентів	Форми контролю та звітності
1. Підготовка до поточних аудиторних занять	
1.1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу, обов'язкових та додаткових літературних джерел	1.1. Активна участь у різних видах аудиторних занять
1.2. Вивчення окремих тем або питань, передбачених для самостійного опрацювання	1.2. Перевірка правильності виконання завдань
1.3. Виконання домашніх завдань	1.3. Перевірка правильності виконання завдань
1.4. Виконання та письмове оформлення задач, схем, діаграм та інших робіт	1.4. Перевірка правильності виконання завдань на аудиторних заняттях
1.5. Підготовка до семінарських та практичних (лабораторних) занять	1.5. Активна участь у семінарських, практичних (лабораторних) заняттях
1.6. Підготовка до модульного контролю та інших форм поточного контролю	1.6. Написання контрольної роботи, тестування та ін.
2. Пошуково-аналітична робота	
2.1. Пошук та огляд літературних джерел за заданою проблематикою	2.1. Розгляд підготовлених матеріалів на аудиторних заняттях
2.2. Написання реферату за заданою проблематикою	2.2. Обговорення (захист) реферату на аудиторних заняттях
2.3. Аналітичний розгляд наукової публікації	2.3. Обговорення результатів виконавчої роботи на аудиторних заняттях
2.4. Аналіз конкретної виробничої ситуації, підготовка до ситуаційних вправ	2.4. Розгляд підготовлених матеріалів, участь у діловій грі, ситуаційних вправах та ін.
2.5. Практикум з навчальної дисципліни, тренінгові програми з використанням програмного забезпечення	2.5. Перевірка правильності виконання завдань
2.6. Розробка навчальних проектів	2.6. Обговорення результатів роботи на аудиторних заняттях
2.7. Підготовка курсової роботи	2.7. Захист курсової роботи
2.8. Підготовка дипломної роботи	2.8. Захист дипломної роботи
3. Наукова робота	
3.1. Участь у наукових студентських конференціях, семінарах	3.1. Доповіді на наукових студентських конференціях і семінарах
3.2. Підготовка наукових публікацій	3.2. Обговорення з викладачами підготовлених матеріалів, подання до друку

3.3. Виконання завдань у межах наукових досліджень кафедр	3.3. Використання матеріалів у звіті з НДР
3.4. Підготовка магістерської роботи	3.4. Захист магістерської роботи
4. Стажування, практика або практичний пріоритет	
4.1. Проходження практичного стажування на підприємстві, практика або участь у тренінгах	4.1. Звітування за результатами

І. Підготовка індивідуального завдання

Індивідуальне завдання, контрольна робота або реферат (від. лат. refero — доповнюю, повідомляю) — короткий виклад змісту наукової проблеми, що охоплює основні фактичні відомості та висновки з її аналізу, а також перелік використаних джерел. Реферат повинен різнитися точністю та об'єктивністю в переданні матеріалу, повнотою відображення основних елементів змісту, доступністю сприйняття тексту як за змістом, так і за формою.

Особливі вимоги до підготовки реферату:

- загальний обсяг — 10–12 сторінок, шрифт — 14 (New Roman) через 1,5 інтервала на аркушах паперу формату А4;
- титульна сторінка; вступ, основна частина, висновки та список використаної літератури;
- на титульній сторінці вказують навчальний заклад і кафедру, групу, де навчається студент, прізвище автора, заголовок (по центру), керівників або осіб, які перевірятимуть індивідуальне завдання, внизу сторінки назву міста, де розміщується навчальний заклад, і рік;
- у вступі має бути коротко обґрунтована актуальність вибраної теми індивідуального завдання, зазначені питання, що розкриватимуться в роботі, основна та додаткова література, яку було використано при виконанні завдання;
- основна частина роботи повинна характеризуватись інформаційною насиченістю, глибиною і повнотою аналізу фактів, структурною організованістю, грамотністю викладу матеріалу;
- висновки повинні містити у сконцентрованому вигляді найголовніші наукові здобутки авторського аналізу;
- список використаної літератури повинен складатися з 10–14 найменувань, оформлених за відповідними вимогами. Допускаються також посилання на джерела мережі Інтернет з повним їх описом.

ІІ. Підготовка та написання модульної контрольної роботи

Модульна контрольна робота — важлива складова навчального процесу, що дає змогу перевірити, як студенти засвоїли необхідний для розуміння проблеми матеріал. Протягом семестру студенти виконують дві контрольні роботи.

Основні вимоги до написання модульної контрольної роботи Для таких робіт не передбачається чітко визначеного обсягу. Зазвичай студенти використовують до двох аркушів паперу формату А4 для відповіді на одне запропоноване питання. Загальні вимоги:

- робота повинна бути підписана автором;
- важливо уникати описовості, граматичних помилок, нечіткості викладу матеріалу, частих повторів подібних слів чи виразів (тавтології);
- обов'язкова наявність аналізу як в основній, так і в підсумковій частинах роботи.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ТА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Етапи розвитку теорії державно-адміністративного управління.
2. Концептуальні засади адміністративного менеджменту.
3. Міждисциплінарний характер теорії державно-адміністративного управління.
4. Головні завдання теоретиків державно-адміністративного управління.
5. Методологія дослідження теорії адміністративного менеджменту.
6. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності.
7. Основні принципи побудови державного управління як виду соціальної діяльності.
8. Головні особливості адміністративного управління.
9. Сфери впливу державного сектора менеджменту.
10. Рівні управління.
11. Середній рівень управління.
12. Нижчий рівень управління.
13. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою владами.
14. Основні функції менеджменту.
15. Відмінність основних функцій менеджменту від конкретних функцій, визначених посадою.

16. Організація державно-адміністративного апарату.
17. Організаційна структура державно-адміністративного управління.
18. Вихідні елементи організації діяльності державних організацій (основні ресурси, функції, фінансове забезпечення, виробництво управлінських послуг, інноваційна діяльність тощо).
19. Організаційно-правові форми виконавчої влади в Україні.
20. Специфіка формування кадрової політики в державно-адміністративному управлінні.
21. Особливості комплектування кадрів державної служби через кадрову, найману та змішану системи.
22. Характерні риси державного службовця.
23. Повноваження державно-адміністративного управління на місцевому рівні.
24. Основні напрями вдосконалення організації праці апарату державних установ.
25. Комунікаційні зв'язки і культура державно-адміністративного управління.
26. Сутність управлінського рішення.
27. Класифікація управлінських рішень.
28. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
29. Оптимізація управлінських рішень.
30. Оцінка ефективності прийняття рішень.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Історія розвитку державно-адміністративного управління.
2. Етапи розвитку теорії адміністративного менеджменту.
3. Концептуальні основи державно-адміністративного управління.
4. Суб'єктно-об'єктна детермінація адміністративної діяльності.
5. Міждисциплінарний характер теорії державно-адміністративного управління.
6. Методи дослідження теорії державно-адміністративного управління.
7. Багаторівневий характер державного управління. Його особливості.
8. Структурованість державного менеджменту за різними видами управління.
9. Сфери впливу державного менеджменту.

10. Головні принципи державно-адміністративного управління.
11. Функції державно-адміністративного менеджменту.
12. Рівні управління в державно-адміністративному менеджменті.
13. Верхній рівень управління в державно-адміністративному менеджменті.
14. Середній рівень управління в державно-адміністративному менеджменті.
15. Нижчий рівень управління в державно-адміністративному менеджменті.
16. Державне управління як складне системне суспільне явище.
17. Специфіка механізму державно-адміністративного управління в Україні.
18. Взаємодія адміністративного управління із законодавчою, виконавчою і судовою гілками влади.
19. Відмінності між поняттями: "бізнес", "підприємець", "менеджер".
20. Відмінність основних функцій менеджменту від конкретних функцій, визначених посадою.
21. Роль комунікацій у процесі управління організацією.
22. Роль і значення горизонтального поділу праці.
23. Роль і значення вертикального поділу праці.
24. Розподіл завдань між рівнями (ланками) державного управління.
25. Головні функції керівника в центральних і регіональних органах управління.
26. Сутність функцій керівництва в місцевих органах влади.
27. Державний орган і його правовий статус.
28. Організаційно-структурна будова державного органу.
29. Наукова організація праці в апараті адміністративного управління.
30. Основи наукової організації індивідуального робочого місця в апараті адміністративного управління.
31. Роль організаційних документів в упорядкуванні структур державної установи.
32. Основні напрями вдосконалення організації праці апарату державних установ.
33. Організаційна структура управління в державному органі.
34. Тенденції розвитку адміністративно-державного управління.
35. Сучасні погляди на моделі організаційних структур.

36. Особливості та характерні риси державної організації й установи як об'єкта управління.
37. Характеристика основних аспектів діяльності, за якими різняться державні і приватні організації.
38. Сутність механізму менеджменту державних установ і організацій.
39. Основні етапи процесу менеджменту в державних організаціях.
40. Характеристика типів функцій, які реалізовуються в процесі управління державними установами і організаціями.
41. Сутність загальних функцій управління державними установами і організаціями.
42. Методи управління, що застосовуються в системі менеджменту державних установ і організацій.
43. Сутність організаційного регламентування, нормування та інструментування, що використовуються як складові організаційно-розпорядчих методів управління державними установами і організаціями.
44. Основні компоненти (елементи) механізму управління державними установами і організаціями.
45. Організаційно-правові форми виконавчої влади в Україні.
46. Структура органів виконавчої влади в Україні.
47. Організація діяльності виконавчих органів державної влади в Україні.
48. Причини необхідності реформування системи державно-адміністративного управління в Україні.
49. Кадрова політика в державних установах і організаціях.
50. Стратегія кадрової політики в державних установах і організаціях.
51. Специфіка формування кадрової політики в державно-адміністративному управлінні.
52. Комплектування кадрів державної служби шляхом кадрової, найманої та змішаної систем.
53. Категорії персоналу державних установ.
54. Політичні керівники і керівники державних органів.
55. Сутність стратегії управління персоналом державних установ і організацій.
56. Місце кадрового планування в системі управління персоналом державних установ і організацій.

57. Характеристика факторів, що справляють вплив на планування персоналу в державних установах і організаціях.
58. Характеристика етапів процесу планування персоналу державних установ і організацій.
59. Сутність добору персоналу та характеристика основних етапів його здійснення.
60. Характеристика основних інструментів добору кадрів державних установ і організацій.
61. Особливості мотивації праці державних службовців.
62. Характерні риси державного службовця.
63. Специфіка державно-адміністративного управління на місцевому рівні.
64. Сутність представницьких інституцій на місцевому рівні державно-адміністративного управління.
65. Повноваження державно-адміністративного управління на місцевому рівні.
66. Основні положення Європейської хартії про місцеве самоврядування (1985 р.).
67. Місцеве самоврядування в Україні.
68. Основні засади створення та функціонування системи місцевого самоврядування за Конституцією України.
69. Система та гарантії місцевого самоврядування в Україні згідно із Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні".
70. Сутність та особливості управлінських рішень.
71. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.
72. Класифікація управлінських рішень.
73. Вимоги до управлінських рішень.
74. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
75. Зовнішні фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
76. Внутрішні фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
77. Роль особистих якостей менеджера у процесі розроблення управлінського рішення.
78. Значення стилю поведінки та роботи менеджера в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення.
79. Технологія прийняття управлінських рішень.
80. Етапи підготовки до прийняття управлінських рішень.
81. Процес прийняття управлінських рішень.
82. Основні критерії класифікації завдань щодо вирішення проблем, що виникають при прийнятті управлінських рішень.

83. Принципи процесу прийняття управлінських рішень.
84. Джерела інформації для прийняття управлінських рішень в державних установах і організаціях.
85. Вимоги до якості прийняття управлінських рішень.
86. Механізм прийняття й реалізації управлінських рішень.
87. Шляхи оптимізації управлінських рішень.
88. Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень.
89. Організація виконання управлінських рішень.
90. Характеристика найтиповіших причин невикористання управлінських рішень у державних установах і організаціях.

МАУП

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. — М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
3. *Алексеева М.* Планирование деятельности фирмы. — М: Финансы и статистика, 1997.
4. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е.* Основи менеджменту / За ред. Е. В. Мних. — Львів: Світ, 1995.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М: Экономика, 1989.
7. *Антикризисное* управление: Учебник / Под ред. Э. М Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
8. *Антикризисный* менеджмент / Под ред. А. Г. Грязновой. — М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999.
9. *Балабанов И. Т.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — СПб.: Питер, 2001.
10. *Беннет Р.* Секреты эффективного управления. — М.: Лори, 1999.
11. *Бех І. Д.* Виховання особистості: Навч.-метод. посіб. — Т. 2: Особистісно-орієнтований підхід: науково-практичні засади. — К.: Либідь, 2003
12. *Брасс А. А.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП "Экоперспектива", 1999.
13. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
14. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1993.
15. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
16. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М: Юристъ, 1998.
17. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М, 1990.
18. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М.* Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. — К.: КОНДОР, 2004.

19. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс. 2000.
20. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
21. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: Гардарики, 1998.
22. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998.
23. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарики, 1999.
24. *Власова А. М., Краснокутька Н. В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. — К: КНЕУ, 1997.
25. *Вовчак І. С.* Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: теоретичні положення, приклади використання, методичні рекомендації по впровадженню: Навч. посіб. — Тернопіль: Карт-бланш, 2001.
26. *Воронкова В. Г.* Менеджмент у державних організаціях: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2004.
27. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — М.: Наука, 1972.
28. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Практикум: Учеб. пособие для вузов. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
29. *Гибсон Д. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.* Организации: товедение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
30. *Гірняк О. М., Лазановський Я. Я.* Менеджмент: Теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ. — 2000; 2003.
31. *Глухов В. В.* Основы менеджмента. Учеб.-справ. пособие. — СПб.: Спец. лит., 1994.
32. *Євтушевський В. А.* Основи корпоративного управління: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2002.
33. *Єріна А. М., Захожай В. Б., Єрін Д. Л.* Методологія наукових досліджень: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004.
34. *Завадський Й. С.* Менеджмент: Management: У 3 т. — 3-тє вид., допов. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.
35. *Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В.* Корпоративне управління: Навч. посіб. — Харків: Еспада, 2003.

36. *Зайцева О. А., Радуги А. А.* Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: Центр, 2000.
37. *Занюк С.* Психология мотивации. — Эльга-Н, 2001.
38. *Здравомыслов А. Г.* Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.
39. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
40. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое управление и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинъ, 1996.
41. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002.
42. *Инновационный* менеджмент / Под ред. Л. Н. Оголевой. — М.: ИНФРА-М, 2001.
43. *Инновационный* менеджмент: Справ. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
44. *Инновационный* менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
45. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учебник. — Минск: ФУА; Эконом-пресс, 1997.
46. *Казанцев А. К. и др.* Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.
47. *Козаченко А.* Оценка стратегического развития предприятия // Бизнес-информ. — 1999. — № 3–4.
48. *Козаченко А. В., Воронкопа А. Э.* Корпоративное управление: Учеб. для вузов. — К.: Либра, 2004.
49. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. — КНЕУ, 2002.
50. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка праці: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998.
51. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд. — К.: МАУП, 2005.
52. *Колпаков В. М.* Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. — К.: МАУП, 2006.
53. *Маркетинговий* менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. Б. Балабанова. — 3-тє вид., перероб. і допов. — К.: Знання, 2004.
54. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999.

55. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя: Для студ. экон. спец. вузов. — К.: Леся, 1995.
56. *Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М.* Менеджмент установ і організацій: Навч. посіб. / За ред. А. Ф Мельник. — К.: ВД "Професіонал", 2006.
57. *Менеджмент*: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007.
58. *Менеджмент*: Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007.
59. *Менеджмент* организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
60. *Менеджмент* организации: современные технологи / Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатова. — Ростов н/Д: Феникс, 2002.
61. *Менеджмент* организаций: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995.
62. *Менеджмент*. — М.: Олимп-бизнес, 1999.
63. *Менеджмент* (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
64. *Менеджмент*: Практические занятия и деловые игры: Учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. — Элита, 2000.
65. *Менеджмент*: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2001.
66. *Мерсер* Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс 1991.
67. *Мескон М; Альберт М; Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995.
68. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.* Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000.
69. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2005.
70. *Наука* управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посіб. / Упоряд. І. О. Скенов. — К.: Либідь, 1993.
71. *Пугачев В. Я.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект-Пресс, 1998.

72. *Сердюк О. Д.* Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004.
73. *Системи* підтримки прийняття рішень/ За ред. Л. Ф. Ситника. — ехніка .
74. *Сладкевич В. П.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007.
75. *Туленков И. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
76. *Управление* организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.
77. *Управление* организацией: Учеб. для студ. вузов / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1998.
78. *Управление* персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
79. *Управление* предприятием / Дж. Обэр-Крие. — М.: Бизнес-Информ, 1995.
80. *Управление* современной компанией: Учебник / Под ред Б. Мильнер, Ф. Лиис. — М.: ИНФРА-М, 2001.
81. *Управління* інноваціями / А. Л. Сухоруков, О. Д. Данілов, М. М. Недашковський, О. А. Сухорукова. — К.: ВД "Комп'ютерпрес", 2003.
82. *Управління* людськими ресурсами: (Понятійно термінол. слов): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. — К.: МАУП, 2006.
83. *Щекин Г. В.* Как эффективно управлять людьми. — К.: МАУП, 1999.
84. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997.
85. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996.
86. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004.

Додаткова

1. *Анцупов А. Я., Шипидов А. И.* Конфликтология: Учеб. для вузов М., 1999.
2. *Блейк Р. Р., Моутон Д. С.* Научные методы управления. — К., 1990.
3. *Бодди Д., Лейтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
4. *Вайсман А.* Стратегия Менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995.
5. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США. Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Логос, 2000.
6. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1997.
7. *Вудко М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1999.
8. *Герберт А., Саймон Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. — Вид. переробл. і допов. — К.: АртЕк, 2001.
9. *Горенко Л. З., Терехов А. Е., Дзибденова Д. А.* Менеджмент. — М.: Наука, 2005.
10. *Государственно-административная* деятельность во втором десятилетии развития ООН. — Нью-Йорк, 1971.
11. *Джексон Г., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге 21-го века. — М.: Экономика, 1991.
12. *Джими Грехем Скотт.* Конфликты, пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.
13. *Дизель Пол М., Мак-Кинли* У. Поведение человека в организации. — М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1993.
14. *Экономика* предприятия / Под ред. Ф. К. Беа, Е. Дихтла, М. Швайтцера. — М.: ИНФРА, 1999.
15. *Эффективность* государственного управления: Пер. с англ. — М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1998.
16. *Жигалов В. Т., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту управлінської діяльності. — К.: Вища шк., 1994.
17. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — К.: УФІМБ, 1997.
18. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.

19. *Колпаков В. М.* Методы управления: Учеб. пособие. — К: МАУП, 1997.
20. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г, Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Знання, 1999.
21. *Кузнецов Т. В.* Проблемы теории и практики менеджмента. — СПб., 1990.
22. *Попов С. А.* Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". — М.: ИНФРА, 2000.
23. *Ричард К. Хьюстман, Джон Д. Хэтфилд.* Фактор справедливости. — М.: Знание, 1992.
24. *Санталайнен Т.* Управление по результатам. — М., 1993.
25. *Сирил Н.* Паркинсон. Законы Паркинсона.— М.: Прогресс, 1989.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка 3
Тематичний план дисципліни “Адміністративний менеджмент” 5
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Адміністративний менеджмент” 7
Теми рефератів та контрольних робіт 57
Питання для самоконтролю 58
Список літератури 63

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп’ютерне верстання *О. М. Каденко*

Зам. № ВКЦ-3420

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП