

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
на тему: «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ»

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи

галузь знань:

28 Публічне управління та адміністрування

спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування

Спірідонова Олена Леонідівна

Науковий керівник:

доцент б.в.з.

Верба Світлана Миколаївна

Рецензент:

Доктор політичних наук, професор

Євтушенко Олександр Никифорович

м. Миколаїв – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.....	5
1.2. Адміністративні методи управління.....	13
1.3. Адміністрування управлінських рішень.....	17
РОЗДІЛ II. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ	26
2.1. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.....	26
2.2. Інформаційно-комунікаційні потоки адміністративного менеджменту....	37
2.3. Міжнародний досвід впровадження сучасних технологій в системі адміністративного менеджменту.....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Насамперед, сучасні технології адміністративного менеджменту в державних органах являють собою систему операцій та процедур, що виконуються керівниками та підлеглими державних органів у певній послідовності з використанням необхідних методів та новітніх технічних засобів. Предметом та, відповідно, вихідним матеріалом управлінської діяльності є інформація. Тому під технологіями адміністративного менеджменту слід розуміти систему операцій, робіт і дій зі збирання, обробки та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів та технічних засобів управління з метою вироблення, реалізації управлінського рішення та контролю. Розробка сучасних технологій адміністративного менеджменту передбачає визначення змісту, послідовності та взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір та розробку методів та прийомів їх здійснення в межах діяльності органів державної влади України. Тобто, адміністративний менеджмент – один із основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-управлінські форми управління.

Об'єктом дипломної роботи є сучасний стан і подальший розвиток технологій адміністративного менеджменту.

Предмет дипломної роботи - сучасні технології адміністративного менеджменту.

Мета дослідження: здійснити науково-теоретичний аналіз сучасних технологій адміністративного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні **завдання:**

-проаналізувати систему адміністративного менеджменту та апарат управління та охарактеризувати особливості адміністрування управлінських рішень;

-визначити сучасні технології адміністративного менеджменту в системі державних органів та розглянути інформаційні системи як основу сучасних технологій адміністративного менеджменту.

У процесі дослідження використовувалися різноманітні методи наукових пошуків, які у своїй сукупності утворили певну систему, що дозволила висвітлити проблематику з різних сторін. До цієї системи методів, зокрема, належать такі методи дослідження, як: системний метод, метод порівняння використовувався для аналізу національних та міжнародних моделей адміністративного менеджменту, метод індукції та дедукції було використано для визначення інформаційних систем як основи сучасних технологій адміністративного менеджменту тощо. А методологічною основою дослідження є діалектико-матеріалістичний метод, що сприяв розумінню об'єкта, предмета, мети й задач дослідження в контексті поєднання здобутків науки та потреб практики.

Структура дипломної роботи.

Дипломна робота складається з вступу, двох взаємопов'язаних розділів, які поділяються на підрозділи, висновків та списку використаних джерел у кількості - 58. Загальний обсяг дипломної роботи 57 сторінок.

РОЗДІЛ І

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Адміністративний менеджмент – це особливий вид управління в організаціях публічного управління. Менеджмент — широке поняття, що охоплює три області: процес (планування, рішення, реалізація, контроль); структура (організація, розподіл), персонал (управління). У зв'язку з цим основні функції управління в органах державної влади: планування, контроль, координація, керівництво.

Адміністративне управління має тісний зв'язок з іншими науками, що представлено на рис. 1.1.1.



Рис.1.1.1. Взаємозв'язок менеджменту з іншими науками

Методи управління є спільними в теорії організації та адміністративному менеджменті. Їхню спрямованість, за умов раціонального використання всіх видів ресурсів, на досягнення цілей у стислі строки визначає значення методів управління.



Табл.1.1.1. Етапи розвитку теорії і практики управління

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер А. Файоль (1841–1925). Головну увагу він приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам. Йому належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які є універсальними для будь-якої організації.

1. Влада невіддільна від відповідальності.

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома, але зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

4. Дисципліна. Головна ідея полягає в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва. Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Інтереси працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

8. Централізація. Централізація має розумну міру: чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія. Проводиться думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Порядок ділиться на "матеріальний" – порядок речей і "соціальний" – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: "Всьому своє місце, і все на своєму місці";

11. Справедливість. Забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

12. Стабільність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу є ознакою ефективного управління.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей [38].

Як зазначає Забродська Г.І., “системи управління, характерні для державних організацій, називаються адміністративними (від лат. *administratio* — управління) і включають наступні складові:

- управлінську діяльність органів державної влади, організаційну діяльність у сфері управління;
- органи виконавчої влади, державний апарат;
- посадові особи, керівний склад відповідної установи;
- розпорядники (адміністратори)” [22].

Елементи системи адміністративного менеджменту мають логічний зв'язок із категорією управління, яка визначає наступні характеристики: з якою метою здійснюється управлінська діяльність; що послужило причиною його реалізації; на що спрямовані його дії; який вплив він надає.

Державний адміністративний менеджмент - це вид державної діяльності по управлінню державними справами, в рамках якого практично здійснюється виконавча влада. Він має такі відмінні особливості:

- 1) безперервний і оперативний характер діяльності;
- 2) здійснення спеціалізованих функцій, що вимагають однакової технології;
- 3) встановлення юридично-функціональних режимів;
- 4) застосування заходів адміністративної відповідальності;
- 5) діяльність ієрархічно побудованого апарату управління;
- 6) професійний персонал;

7) адміністративний розсуд.

Також Забродська Г. І. зазначає, що “адміністративне управління використовує адміністративний ресурс – ресурс досягнення цілей посадової особи за рахунок офіційно наданих повноважень” [22].

Предметом дослідження адміністративного управління є будь-які матеріальні, інтелектуальні, об’єктивні, суб’єктивні чи змішані процеси та системи в організації.

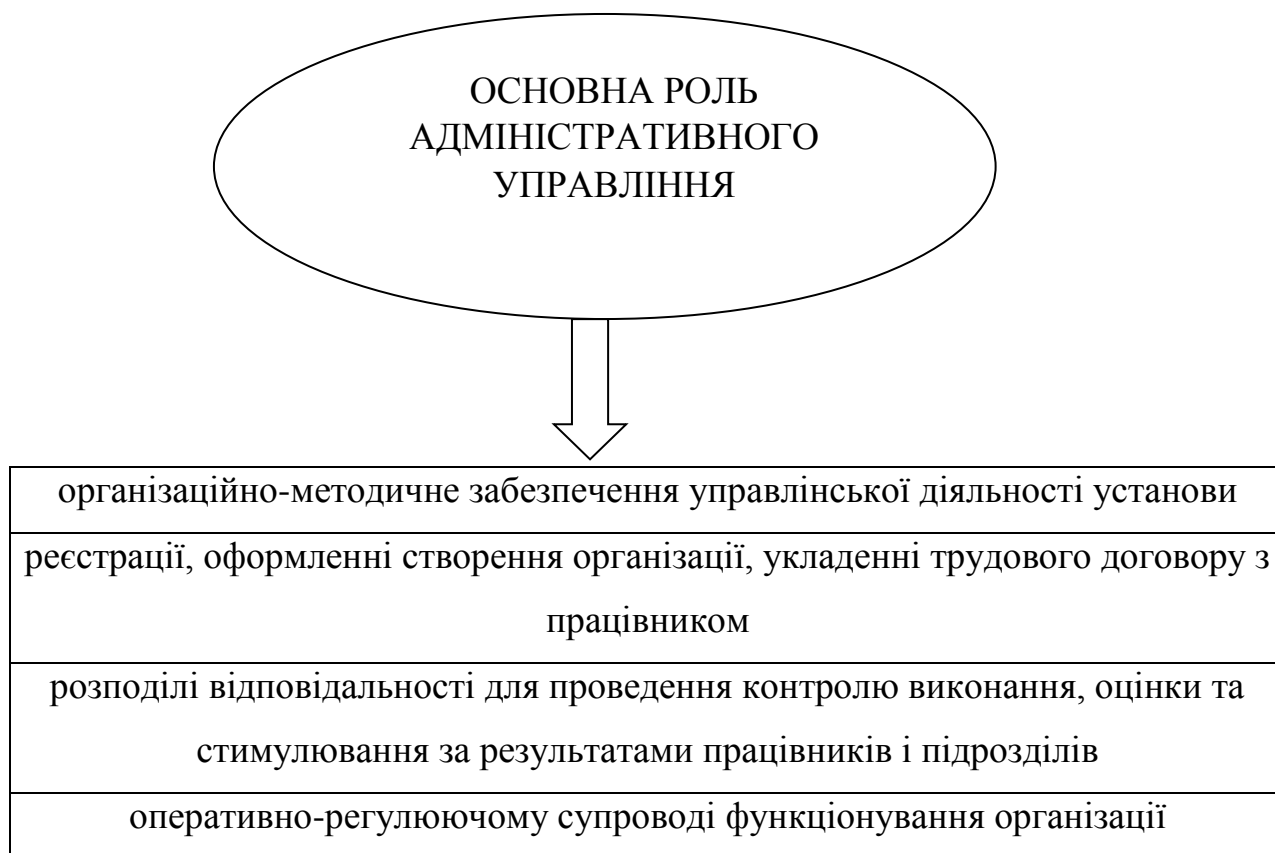


Рис.1.1.2 Основна роль адміністративного управління

Наприклад, дослідники Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький визначають, що практична значимість адміністративного управління має:

1) організаційний аспект: оперативно-регулятивне забезпечення процесу безпосереднього управління підлеглими;

2) методичний аспект: визначення структурних основ адаптованого будівництва та адекватне застосування механізму управління;

3) системно-структурний аспект: забезпечення ефективного функціонування всієї системи лідерства та управління [3, С. 320]

Суб'єкт адміністративного менеджменту в організації – посадова особа, яка має певний набір повноважень, що дозволяє йому досягати відповідних цілей.

!!!! Для науки адміністративного управління щодо її області дослідження існує два погляди:

1. Адміністративне управління – "сфера управління, що займається цілями, функціями та проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Це визначення охоплює всі структурні одиниці – від корпорації в цілому до самого невеликого підрозділу або сектора у відділі" (Р. Ч. Девіс, консультант із питань управління, професор з організації бізнесу в університеті штату Огайо, США).

2. "Для науки про адміністративне управління такою сферою будуть різні підрозділи апарата державного управління й у досить незначному ступені – органи влади (останні – лише у випадку виконання ними функцій суто адміністративного характеру)".

Рис. 1.1.3. Два погляди на науку адміністративного управління

У системі адміністративного менеджменту виділяють три категорії служб: оперативні, допоміжні, штабні.

Оперативні служби - це адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, тим самим виконуючи завдання, пов'язані зі створенням цієї адміністративної установи або служби, наприклад, поштове відділення, міська бібліотека, паспортний стіл.

Допоміжні служби - це адміністративні одиниці, які мають самостійні кінцеві цілі, їхня діяльність полягає у наданні матеріальної та нематеріальної допомоги іншим службам (насамперед, оперативним) у вигляді надання їм різних засобів чи послуг. Так, комплектування штатів, організація навчання співробітників, забезпечення виконання рішень, пов'язаних із завершенням

служби, нарахування заробітної плати тощо, здійснюються управлінням, службами чи бюро кадрів. До допоміжних служб належать також фінансові та бухгалтерські служби, постачальницько-закупівельні організації (господарське управління), відділи юридичного консультування та інші.

Штабні служби є адміністративними одиницями, які здебільшого консультують керівників організацій із питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, які працюють у службах цього виду, як правило, оперативним управлінням не займаються. На них покладається виконання завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень, під керівництвом та у тісному контакті з керівником.

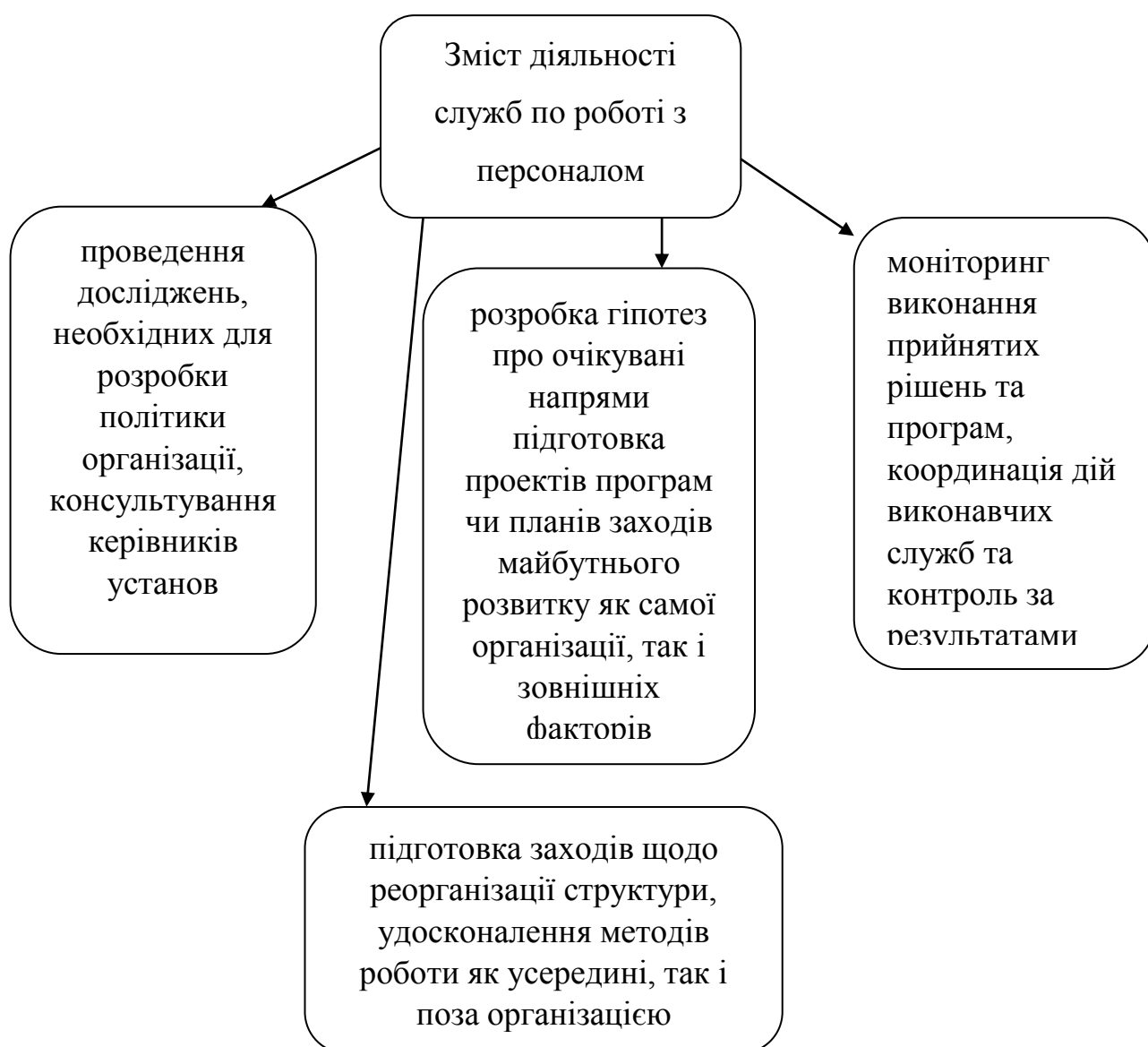


Рис. 1.1.4. Зміст діяльності служб по роботі з персоналом

Прикладами адміністративних установ цього типу є міністерства та відомства.

Характер та особливості адміністративного менеджменту визначаються відносинами управління з підрозділами певної установи чи організації.

У процесі управління виникають різні види суспільних відносин між адміністрацією та структурними підрозділами [22] табл. 1.1.:

1. службові відносини, що відрізняються своєю асиметричністю (одностороння залежність підлеглого від начальника, рівня та обсягу повноважень)
2. функціональні відносини (поради, допомога, консультації)
3. технічні відносини (кожен повинен чітко виконувати свої функції і вимагати так само чіткого виконання своїх функцій від інших співробітників, інакше неможливо досягти злагодженої та ефективної діяльності)
4. інформаційні відносини (пов'язані з односторонніми або взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта та про зміни станів)
5. спеціалізовані відносини (пов'язані з поділом праці в управлінні багатосторонньою конфігурацією діяльності організації, тобто розподілом цілей та дій щодо їх досягнення)
6. ієрархічні відносини (відносини між ланками системи, розташованими на різних щаблях управлінських сходів, при яких кожен нижчий рівень управління підпорядкований вищому рівню управління)

Таблиця 1.1. види суспільних відносин

1.2. Адміністративні методи управління

Насамперед, в теорії питання про адміністративно-правові методи доцільно розглядати з двох сторін:

- 1) “теоретичне обґрунтування необхідності існування методів управління і їх важливість в управлінському середовищі”;
- 2) “формування і нормативне забезпечення механізму їх реалізації” [4, С. 18].

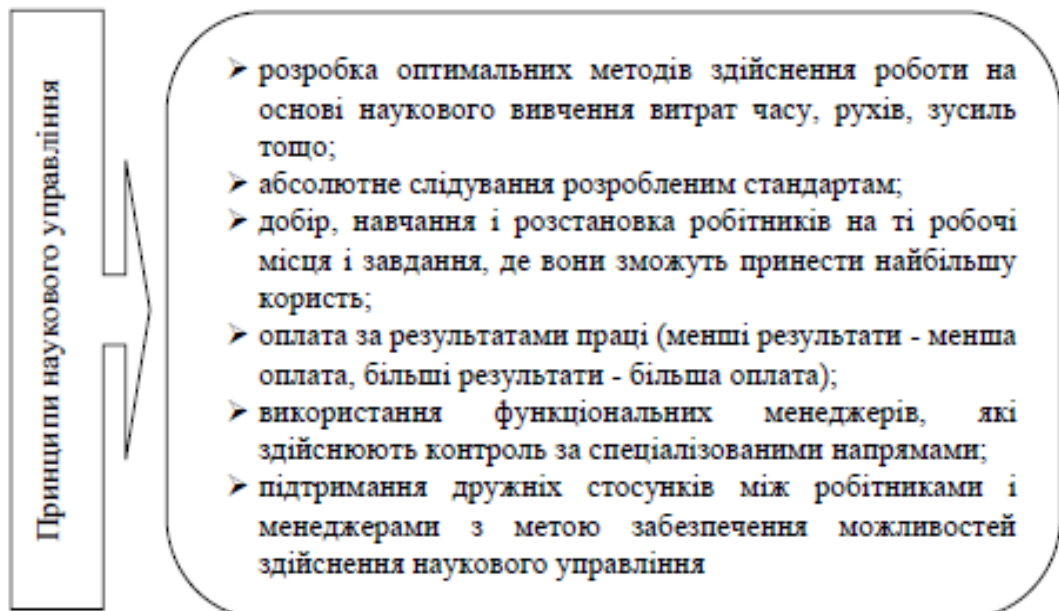


Рис.1.2.1 Принципи наукового управління Ф. Тейлора

Адміністративні методи державного управління, які містять регулюючі, дозвільні, розпорядчі, заборонні норми, — необхідний елемент існування і функціонування системи державного управління.

Як зазначає Стефанюк В. С., “ефективність і законність застосовуваних адміністративних методів управління багато в чому залежить від управлінського персоналу, його правової культури, освіти, умов здійснення управлінської діяльності” [40, С. 16].

Адміністративні методи адміністративного менеджменту зазвичай кваліфікуються як способи або засоби впливу на діяльність установ та організацій, посадових осіб та громадян шляхом безпосереднього встановлення їх прав та обов'язків через систему наказів. Суб'єкт управління у межах своєї компетенції приймає управлінське рішення, що має юридичну чинність для об'єкта управління. Такий прямиий управлінський вплив виходить безпосередньо з авторитарного характеру управління - так реалізується виконавча влада.

Системний підхід	<p>– це набір якихось посібників чи принципів для керівника, це спосіб мислення стосовно організації та управління, в його основі лежить розгляд проблем як єдиного цілого, як системи.</p> <p>– це напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем.</p> <p><i>теорія 7-С</i>: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. <i>Ключові складові</i>: Стратегія; Структура; Системи; Штат; Стиль; Кваліфікація; Розділені цінності.</p>
Процесний підхід	<ol style="list-style-type: none"> 1). Множинність підходів на основі принципів та процесу; 2). Поява серйозних змін у природі та зміст навчання менеджменту; 3). Зростання усвідомлення зовнішнього середовища і відповідальності менеджменту; 4). Вплив ідей поведінкових кількісних наук; 5). Розвиток теорії систем у менеджменті як прагнення до єдності.
Ситуаційний підхід	<p>Основа <i>концепції стратегічного управління</i>, одним з основоположників якої є великий американський фахівець в області менеджменту <i>Ігор Ансофф</i>.</p> <p><i>Суть</i>: одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі всебічного аналізу ситуації та її факторів підібрати відповідні прийоми і методи вирішення виникаючих проблем з урахуванням їх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування</p> <p><i>Чотири обов'язкові дії</i>, які повинні здійснюватися менеджментом в управлінні організаціями в конкретних ситуаціях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) аналіз ситуації з точки зору її впливу на організацію, 2) визначення підходу і способу реагування на ситуацію, 3) використання стилю управління відповідно до потенціалу та культури організації, 4) проведення змін з метою адаптації організації до ситуації і досягнення найвищої ефективності.
Комп'ютеризація управлінських процесів	<p>Три основні класи програмної продукції інтегрованих систем управління:</p> <p><i>MRP</i> (Manufacturing Requirements Planning) – управління виробництвом;</p> <p><i>MRP II</i> (Manufacturing Resource Planning) – управління виробництвом з елементами фінансового планування, зворотного зв'язку та моделювання;</p> <p><i>ERP</i> (Enterprise Resource Planning) – управління всіма різновидами ресурсів підприємства (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень. ERP також створюють можливості для управління зовнішніми стосунками підприємства із постачальниками, замовниками, партнерами тощо.</p>

Таблиця 1.2.1. Розвиток підходів в загальній теорії управління

Нагляд, як зазначає дослідник Гордієнко Л.Ю., є “необхідним пасивним методом адміністративного менеджменту. З його допомогою можна оцінити стан справ, але він не дозволяє суб'єктам, які його здійснюють, втручатися у

діяльність відповідних органів, організацій та посадових осіб. Використання різних форм контролю дозволяє безпосередньо проводити стан справ шляхом активного втручання у діяльність підконтрольних суб'єктів” [15, С. 216].

Органи державного управління шляхом прямого чи опосередкованого впливу можуть впливати на об'єкти управління. Наказ - прямий вплив, який висловлює волю відповідного органу. Непрямий вплив – це створення умов та надання можливості вибору варіанта поведінки виконавцями.

Застосування методу регулювання «означає встановлення загальної політики та принципів її реалізації за рахунок державного фінансування, пільг тощо. Метою управління є практична реалізація загальної політики та принципів, управління підвідомчими об'єктами, розробка напрямів щодо їх діяльності. Систематичний, безпосередній вплив суб'єктів на об'єкти є методом керування».

У системі методів управління важливе місце займає переконання як особливий засіб правового впливу.

Основними формами переконання, що застосовуються у державному управлінні, є:

1. організація державних та громадських заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань (облік, контроль, прийняття необхідних документів, проведення семінарів, нарад тощо);
2. виховання (економічне, юридичне, моральне та ін), особистий приклад; уточнення завдань державного управління (усно чи через ЗМІ);
3. інструктаж членів підлеглого апарату та громадськості з питань найбільш ефективного виконання поставлених завдань; заохочення; критика роботи та поведінки окремих осіб.

Адміністративний примус - один із видів державного примусу. Як зазначають Битяк Ю.П., Зуй В.В., Комзюк А.Т., “йому, як і державному примусу загалом, властиві властиві йому риси, суть яких зводиться до використання державними органами, а деяких випадках і громадськими

об'єднаннями, засобів примусу з метою забезпечення належної поведінки людей” [7, с. 34].

У той самий час адміністративне примус має низку характерних ознак, що відрізняють його від судового та громадського примусу. Такі особливості полягають у тому, що:

- адміністративний примус використовується у державному управлінні для захисту суспільних відносин, що виникають у цій сфері державної діяльності;

- порядок застосування примусових заходів більшою мірою регулюється нормами адміністративного права, до яких належать норми законодавства чи адміністративно-правові норми актів органів виконавчої влади;

- застосування адміністративного примусу є результатом здійснення державно-владних повноважень органами державного управління, і лише у виняткових випадках, встановлених законом, такі кошти можуть застосовуватись судами (суддями);

- адміністративний примус застосовується для:

- 1) запобігання вчиненню правопорушень;
- 2) припинення адміністративних правопорушень;
- 3) притягнення до адміністративної відповідальності тощо.

Слід зазначити що адміністративний примус застосовується з чітким регламентуванням адміністративно-процесуальних норм.

У юридичній науці склалася така класифікація заходів адміністративного примусу:

- а) «заходи адміністративної профілактики (адміністративно-превентивні);

- б) заходи щодо припинення правопорушень; в) адміністративні санкції».

Отже, адміністративний примус виступає як система засобів впливу на свідомість і поведінку людей, щоб досягнути чіткого виконання встановлених законодавством обов'язків, з метою забезпечення правопорядку та законності в цілому [6].

Можна підсумувати, що проблема методів державно-управлінської діяльності чи адміністративно-правових методів лежить у площині їхнього розумного поєднання з урахуванням об'єктивних факторів та інших умов. Послідовне вирішення цього завдання залежить від термінів проведення робіт з упорядкування всієї системи державного управління відповідно до політичного та економічного реформування суспільного життя.

1.3. Адміністрування управлінських рішень

Перш за все, адміністрування управлінських рішень розглядається сучасною управлінською наукою як одна з основних функцій управління, що має сполучний характер стосовно інших основних функцій управління, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль.

Відповідно до класичної ідеї, в науці про менеджмент визначено що прийняття рішення ототожнювалося з вибором альтернативи. Як правило, ухвалення управлінських рішень - це вибір альтернативи у здійсненні управлінської діяльності.

Значну увагу вивченню прийняття управлінських рішень приділяється як спеціалістами з менеджменту, а й ученими-юристами. В Україні відомі роботи В. Авер'янова, Г. Атаманчука, О. Васильєва, Е. Кубки, Б. Лазарева та інших. У цих роботах основна увага приділяється організаційно-правовій стороні прийняття рішень. Як типовий приклад такого підходу можна

навести визначення поняття управлінського рішення, запропоноване відомим ученим Г. Атаманчуком [5, с. 400].

Управлінське рішення – це «соціальний акт, у якому виявляється у логічній формі (текстової моделі) вплив управлінських одиниць (державних органів, посадових осіб) на соціальну систему (об'єкти управління), необхідне досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів і задоволення відповідних управлінських потреб» .

У сучасному адміністративному менеджменті трансформується поняття ухвалення управлінських рішень, в основі якого лежить чіткіше визначення місця таких рішень в управлінській діяльності.

Як невід'ємна частина управлінського процесу розглядається прийняття управлінських рішень з послідовними етапами вияву та діагностики проблемних ситуацій, розробки альтернатив і вибору однієї з них, що є найбільш задовільним виходом із ситуації.

На сьогодні серед фахівців з адміністративного менеджменту уклалася концепція розгляду процесу управління як циклу, що складається з послідовності таких функцій управління, як планування (включаючи прогнозування, програмування та проектування), організація (включаючи прив'язку функцій до певних структур, тобто зміст певної організаційної форми, підпорядкованість та координація, а також управління персоналом), мотивація (у тому числі стимулювання), контроль (у тому числі попередній, проміжний та підсумковий), які пов'язані у кожному циклі з процесами прийняття рішень та комунікації. Найчастіше в практиці управління мова йде про планові рішення (розробка стратегій розвитку, концепцій, програм, планів і проектів), організаційні, мотиваційні рішення та керуючі рішення.

У науковій літературі досить часто ототожнюється процес прийняття рішень із відповідною функцією управління .

Водночас є недоцільним, розглядаючи зокрема державне управління, змішувати поняття «управлінське рішення» та «акт державного управління»,

оскільки перше – це вибір - альтернатива, а друге – потужний вияв волі суб'єкта управління, спрямований на об'єкт керування. Це розмежування дозволяє чіткіше розмежувати етапи прийняття управлінського рішення та її реалізації, що у першу чергу пов'язані з перетворенням рішення на реальний управлінський вплив.

Управлінське рішення – це розроблений та прийнятий, офіційно оформлений проект соціальних змін. Отже, управлінське рішення – це акт здійснення управлінського впливу, засіб висловлювання та спосіб регулювання управлінських відносин у конкретних історичних умовах та соціальному середовищі. Основним змістом управлінського процесу є авторитетний вплив керівників на керованих. Якщо діяльність з підготовки та прийняття управлінського рішення завжди духовна, то діяльність з його реалізації, як правило, матеріальна, в якій би соціальній сфері вона не здійснювалася. Отже, для управління соціальними спільнотами чи процесами необхідні соціальні норми, вимоги яких усвідомлюються та дотримуються суб'єктами та об'єктами соціального управління [53].

На прийняття управлінських рішень в Україні істотно впливають політичні та ціннісні аспекти. Політичний аспект пов'язаний, із виробленням та реалізацією державної політики з процесами отримання, утримання, передачі влади та боротьби за неї. В даному випадку чинники політичної та аналітичної доцільності та їх взаємозв'язок при прийнятті управлінських рішень заслуговують на особливу увагу.

З погляду формування державної політики основна теоретична проблема інтерпретації прийняття рішень має в основному зводитися до пошуку працюючих моделей, здатних оптимізувати політико-адміністративні дії влади, пропонуючи ефективніші варіанти вибору альтернатив та цілей. У зв'язку з цим практично доцільна та реально застосовна методика розробки алгоритмів, покликаних надати цим схемам діяльності нормативного впорядкування.

При такому підході можна виокремити «раціонально-цільовий підхід до інтерпретації процесу прийняття державних рішень, який передбачає такі ознаки адміністрування управлінських рішень» (рис. 1.3.1):

постійна орієнтація всіх структур та органів влади на об'єктивно сформульовані та кількісні певні цілі;
попередній розрахунок ресурсів, необхідних для їх розробки та реалізації;
наявність відповідним чином підготовленого персоналу;
систематичне залучення незалежної зовнішньої експертизи;
встановлення відповідних компетенцій та повноважень кадрових структур органів влади, що залучаються до формування та реалізації конкретних завдань із встановленими показниками їхньої персональної відповідальності;
підвищення рівня прозорості, публічності, використання політичного та управлінського потенціалу громадянського дискурсу;
наявність відповідних організаційних механізмів для зниження витрат на процес узгодження та забезпечення пріоритету раціонально вивіrenих цілей;
якісне зниження орієнтації державних службовців на управлінські практики, які містять множинні відхилення, відхилення від норм службової діяльності;
наявність відповідних фінансових можливостей держави для підтримки нормативних форм політичної та адміністративної діяльності.

Державне управління зазвичай розглядається як система, що складається із двох підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління:

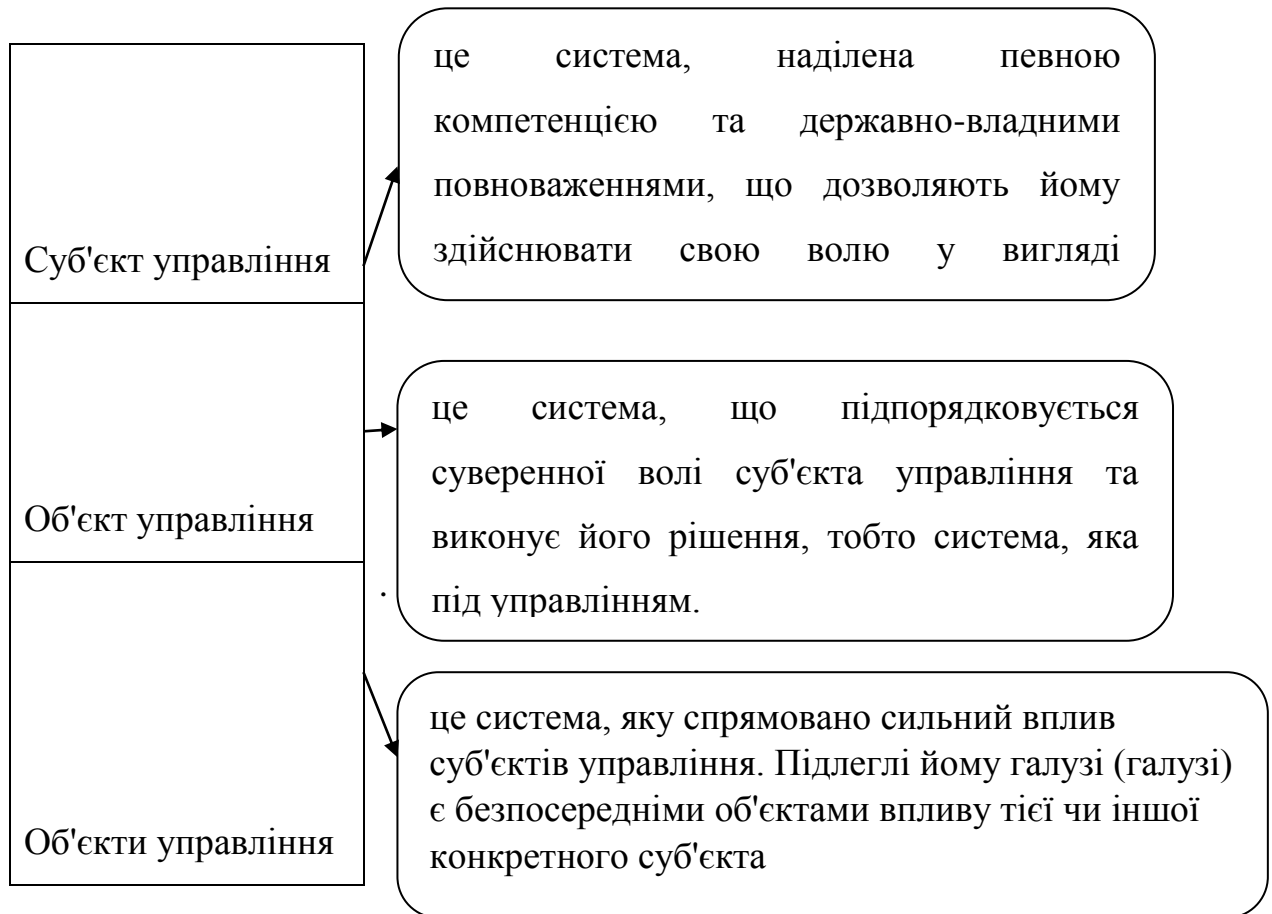


Рис.1.3.2. Ознаки суб'єктів та об'єктів управління

У державному управлінні використовується системний підхід, заснований на розгляді органів державної влади та органів місцевого самоврядування як складних відкритих соціальних систем, що складаються із сукупності взаємозалежних підсистем, найважливішими з яких є люди, структура, завдання та технології, спрямовані на досягнення певних цілей. Він заснований на загальній теорії систем, теорії багаторівневих (ієрархічних) систем та концепції структурно-функціонального аналізу.

Функції управління здійснюються будь-яким суб'єктом в управлінні будь-яким об'єктом, а останні виконують основну функцію відтворення суспільного життя і тому є визначальними по відношенню до органів державної влади.

У прийнятті рішення є завжди певна альтернатива. Існують дві форми прийняття управлінських рішень:

- одноосібна (індивідуальна) ;

- колективна (групова, колегіальна).

Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер.

Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень.

Переваги колективного рішення над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у колективному рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- колективне рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- колективне рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

Недоліками колективного прийняття управлінського рішення вважають:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди виконує позитивну роль;
- більші затрати часу для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального;
- імовірність примусу, тиску однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення у процесі групового ухвалення рішень;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення,

за яке виступали найактивніші, але не дуже компетентні учасники групи;

- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи.

З огляду на це розрізняють зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення. Зрівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Зазвичай, перш ніж приступити до прийняття рішення, треба сформулювати вихідну ідею. Генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «зненацька», «ривками».

Г. Атаманчук характеризує управлінський вплив, який надається суб'єктом, як суспільну потребу, інтерес та мету в управлінні, які реалізуються суб'єктом управління, юридично та нормативно виражені та практично втілені у його рішеннях та діях. Ці впливи дуже різноманітні за своїм характером, напрямом, часом і ступенем на системи, наприклад, ідеї, концепції, технологічні послідовності дій, інші способи реалізації управлінських рішень [5, с. 400].

На процес прийняття управлінських рішень впливає багато чинників. Їх можна розділити таким чином:

- «1) ступінь ризику – завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності;

2) час, відведений для прийняття рішення, – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

3) ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

4) особисті якості керівника – один із найважливіших чинників. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо. Технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і прийняття рішення повинні базуватися на інтересах і можливостях тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації» [23].

Можна зробити наступні висновки: управлінське рішення – це акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, підготовлений на основі варіантного аналізу та прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, що містить установку мети та обґрунтування засобів їх реалізації, організація практичної діяльності суб'єктів та об'єктів управління, спрямовану досягнення зазначених цілей.

РОЗДІЛ II

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

2.1. Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту

Насамперед, використання сучасних інформаційних технологій передбачає правильну організацію управління. Неможливо ефективно використовувати інформаційні технології без заволодіння адміністративним управлінням. За відсутності чіткої системи управління, низького рівня дисципліни та продуктивності, незадовільному управлінні витратами інформаційні технології не дадуть нічого, крім проблем, пов'язаних з їх впровадженням. Через війну адміністративна система створюється у вигляді деякої теоретичної моделі, яка найчастіше неможливо описує роботу державного органу.

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Головні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Рациональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена рациональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їхні наслідки; – здатності або можливості передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив	

Рис.2.1.1 Основні моделі прийняття Управлінських рішень

В результаті орган державної влади продовжує жити своїм «безсистемним» життям. В результаті замість полегшення процесу управління може збільшитись кількість управлінських проблем. З'явилася ще одна дорога проблема – автоматизована система, з якою доводиться розбиратися, щоб підтримувати її життєдіяльність.

Інформація – це сигнали, що дозволяють організації функціонувати. Адміністративний підхід розглядає в першу чергу формалізовані інформаційні системи та процедури, що є загальноприйнятими способами правильної обробки інформації, підготовки та використання звітності та функціонування систем. Системи або процедури можуть бути реалізовані вручну або з застосуванням у різному ступені засобів автоматизації або комп'ютеризації. У будь-якому випадку, як вважають закордонні фахівці, єдине призначення будь-якої системи або процедури – допомога виконавцям у роботі. Надзвичайно важливо, щоб роботі кожного виконавця надавалася ефективна підтримка, щоб ця робота була доцільна з точки зору головного завдання організації й її цілей та щоб інформаційні системи або процедури були внутрішньо ефективні та добре продумані. Для цього слід залучати користувачів інформаційних систем до розроблення систем і процедур. До технічних засобів, що полегшують роботу державних службовців, належать диктофони, міні-комп'ютери, програми обробки текстів, засоби для проведення телеконференцій, автоматизовані та безпаперові системи, нові методи обладнання робочих місць і службових приміщень.

Система адміністративного управління, визначається як первинна. По-перше, потрібно освоїти її, налагодивши весь документообіг. Система має бути не лише на папері, а й у головах співробітників [31, С. 463]. Тільки тоді є сенс автоматизувати адміністративну систему. З погляду адміністрування, автоматизація процесів управління – це послуга, що дозволяє автоматизувати обробку інформації державного органу [7, С. 167].

Адміністративна система управління є “первинною по відношенню до інформаційних технологій в управлінні” [7 С. 168].

Необхідно наголосити, що будь-який державний орган, орган місцевого самоврядування сьогодні має використовувати електронні системи документообігу, які дають змогу підписувати документи електронно-цифровим підписом та надсилати адресату. Визначений механізм економить бюджетні кошти, час державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також систематизує документообіг [4, с. 524].

Сьогодні в місті Києві «діє профільний департамент Київської міської державної адміністрації, який здійснює саме електронне управління містом. Зокрема, Департамент інформаційно-комунікаційних технологій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) визначає потребу у створенні електронних інформаційних ресурсів та баз даних для створення єдиного інформаційного простору територіальної громади; організовує формування, розвиток, супроводження та забезпечення інформаційної безпеки електронних інформаційних ресурсів, баз даних і створення інформаційної системи електронної взаємодії таких ресурсів; координує та здійснює методичне забезпечення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у м. Києві, підприємств, установ та організацій у сфері інформатизації, телекомунікаційних систем та технологій, електронного урядування, захисту інформації тощо» [54].

Нормативним актом, який для України загалом визначає необхідність переходити на онлайн-систему управління містами і не тільки, є Закон України «Про національну програму інформатизації» [1].

Програма інформатизації загалом визначає «стратегію розв'язання проблеми забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності у сферах загальнодержавного значення».

Система електронного документообігу в інформаційному просторі України містить такі інформаційні продукти: «InterDoc», «ДокПроф», «1С: Документообіг», «БОСС-Референт» та ін.

Для місцевих органів влади повинна бути самостійна система, яка буде адаптована під їхні вимоги та функції.

Без систем електронного документообігу неможливе запровадження електронного урядування в органах місцевого самоврядування. Адже такий процес є ланцюгом взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами.

Електронний документообіг є одним із найважливіших технічних елементів системи електронного урядування, адже саме він систематизує і поєднує інформацію, що полегшує її аналіз та складання звітів. Розвиток електронного урядування дає змогу забезпечити захист прав громадян на доступ до державної інформації, залучити громадян до участі в управлінні державними справами, удосконалити технології державного управління та підвищити якість управлінських рішень. Щоб створити відкрите і прозоре державне управління в органах місцевого самоврядування, необхідно впровадити електронне урядування. Упровадження електронного урядування забезпечить кращу роботу органів місцевого самоврядування, наблизить до європейських стандартів організації влади та забезпечить відкритість її роботи, що є дуже важливим для громади міста. Електронне урядування – організація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє відкритості та прозорості влади, участі простих громадян у державному управлінні та наданню державних послуг у дистанційному режимі [55].

«Об’єктивну необхідність упровадження в управлінську діяльність державних органів комплексної автоматизації документаційних процесів» визначають потреби «оперативного одержання й обробки великих обсягів

різнопланової інформації, колективної роботи з підготовки документів, створення і надання електронних адміністративних послуг».

Для місцевого самоврядування такі можливості, як використання різного роду месенджерів для обміну даними, використання електронних платформ для засідань, конференцій, нарад та інших потреб дає ідеальна автоматизована система. Також необхідно нагадати про можливість проведення засідань представницьких органів місцевого самоврядування з можливістю голосувати електронним цифровим підписом та перспективою коментувати порядок денний та формулювати свої пропозиції.

З метою вирішення цих проблем Е-уряд у своїй діяльності повинен трансформувати не лише стосунки громадян і владних структур, але й стосунки всередині уряду – між окремими його гілками, рівнями, підрозділами. Причому зміні має підлягати не лише мережева інфраструктура виконавчої влади, але в цілому вся інфраструктура державної влади й управління. Тож з цієї точки зору Е-уряд точніше буде назвати електронною державою, електронним державним апаратом, електронною інфраструктурою держави, державою інформаційного суспільства [4, с. 525].

Профільні комітети, урядові структури, науково-дослідні установи та громадські ініціативи мають створити цілісну концепцію, що враховуватиме всі особливості вітчизняної економіки, політики, можливості наявної владної інфраструктури [4, с. 29].

Громада у електронному режимі повинна бути забезпечена правом особистого звернення до органів влади. Також на часі є створення анкетної бази даних усіх громадян України та створення системи онлайн-голосування як альтернативної традиційним формам суспільного волевиявлення з метою підвищення ролі виборців в управлінні державою та активного виявлення соціальної позиції. Основою для цифрових перетворень є готовність громадян використати можливість інформаційних технологій у своєму повсякденному житті, яка залишається ще досить низькою. Важливим

моментом є також інформатизація всіх процесів у органах державної влади всіх рівнів (інформатизація міжвідомчих взаємин, створення комп'ютерних систем, здатних підтримувати всі функції взаємодії цих органів із населенням і бізнесовими структурами) [4, с. 525].

В Україні «з метою підвищення ефективності роботи владних структур розпочато створення універсальної інформаційної системи безперервного отримання, аналізу й поширення інформації стосовно політичного, економічного та соціального життя держави. Остання отримала назву системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (надалі СІАЗ). В цілому концепція створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи передбачає кілька етапів: створення загального інформаційного середовища для взаємного спілкування державних органів; введення електронного документообігу; створення міжвідомчих електронних інформаційних ресурсів; постановка і вирішення аналітичних завдань. Так чи інакше, робота інформаційноаналітичної системи має спрямовуватися на задоволення всіх запитів державних органів у контексті надання останнім необхідної інформації для прийняття і ухвалення рішень [12, с. 170-172]».

На думку ряду фахівців саме інформаційне забезпечення всіх рівнів державного управління визначає сприйняття громадськістю тих чи інших дій влади, рівень координації діяльності центральних і місцевих її органів та адекватність рішень, які приймаються. Впровадження СІАЗ потребує вивчення та використання зарубіжного досвіду, оскільки така система створюється в Україні фактично з нуля. Труднощів у створенні цієї системи додає відсутність у державі належної інформаційної інфраструктури та несприятлива економічна ситуація в умовах світової фінансової кризи [53].

За створення підрозділів СІАЗ, серед відомчих установ, які б змогли взяти на себе відповідальність необхідно покласти на бібліотеки та інформаційні й науково-технічні центри у яких накопичуються документи щодо всіх галузей діяльності держави.

Саме тому у якості пілотного проекту базовою установою для забезпечення потрібною інформацією владних структур було обрано Національну бібліотеку України ім. В.І. Вернадського (НБУВ) як головний науково-інформаційний центр держави [5].

Зазначені установи повинні перетворитися на центри інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади всіх рівнів.

З ініціативи її директора, академіка Національної академії наук України, О. Онищенка у 1992 р. було створено спеціальний підрозділ, орієнтований на співробітництво з органами державної влади України. Цей підрозділ після відповідної постанови Президії НАН України від 14 грудня 1995 р. отримав назву служби інформаційно-аналітичного забезпечення (СІАЗ) та остаточно оформив свою роботу. Для налагодження співробітництва СІАЗ з інформаційними підрозділами Верховної Ради і Кабінету Міністрів України 12 грудня 2005 р. між НАН України та Президією ВР було укладено спеціальний договір.

Головним завданням служби було введення в суспільний обіг через управлінську сферу найбільш необхідних науково-інформаційних матеріалів НБУВ. Серед основних складових діяльності СІАЗ варто визначити:

- аналіз політичних, соціально-економічних процесів під час ринкових перетворень в Україні;
- аналіз ставлення до громадського життя в Україні державних структур, громадської думки країн СНД та далекого зарубіжжя;
- вивчення державотворчого, законотворчого процесів у зарубіжних країнах і зіставлення їх із законотворчою практикою в Україні;
- узагальнення досвіду роботи інформаційно-аналітичних структур щодо введення в обіг інформації з метою покращення ефективності діяльності органів державної влади [53].

Слід зазначити, що «значним недоліком у роботі подібних систем є неузгодженість діяльності інформаційних центрів, що зрештою призводить

до розпорошення інформаційних ресурсів, фрагментарності інформації» [8, с. 234].

Зарубіжні кредити взяті на розвиток інформаційного забезпечення владних структур досить часто витрачаються не за призначенням, здебільшого на закупівлю комп'ютерної техніки, старіння якої відбувається досить швидко [8, с. 236].

Поряд з тим – «одним із основних недоліків роботи інформаційно-аналітичних систем є відсутність загальноприйнятої методології їх функціонування, що часто призводить до втрати часу у прийнятті управлінських рішень. Останнє пов'язано зі значними обсягами інформації з якими доводиться працювати. З метою уникнення негараздів експерти пропонують подальший розвиток аналітичних, ситуаційних та інших центрів, котрі б зосередилися на споживанні, а не на створенні інформації. Вирішення подібних проблем має також відбуватися шляхом зміцнення кадрового та матеріального потенціалу СІАЗ, створення «мозкових центрів» та залучення до опрацювання значних обсягів інформації різних за спеціалізацією інформаційних підрозділів та установ» [53].

Як зазначають дослідники, у сфері забезпечення органів державної влади персоналом необхідної кваліфікації слід використовувати інноваційні методи як: хедхантинг, аутстафінг, лізинг персоналу, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу тощо. Отже, під час відбору відповідного персоналу, можна використати online-рекрутмент як попередній етап співбесіди з кандидатами на вакантні посади.

Executive Search (керівний пошук) – це дуже вартісні методи пошуку відповідного персоналу, через що таке запровадження має сенс під час залучення професіоналів високої кваліфікації, які мають певні навички в окремій галузі.

Лізинг персоналу та аутстафінг (outstaffing) використовують, якщо роботодавець немає можливості брати працівника у штат на постійну роботу.

Використання Shadowing (стеження) та Buddying (метод групового навчання) має сенс, адже не потрібно додаткове фінансування, якщо порівнювати з традиційними методами.

Ассесмент-центр, тренінги, ділові ігри, кейси – методи оцінки персоналу, за допомогою яких можна розкрити творчий потенціал особи й відповідно оцінити для подальшого розвитку.

Однак всі перелічені новітні методи потрібно використовувати, враховуючи і традиційні методи управління персоналом. Інноваційні методи оцінки персоналу доцільно застосовувати щодо керівників та фахівців окремого державного органу

Високовартісним, але в той же час й ефективним є метод Assessment center (оцінювання компетенції). Щоб посилити загальну мотивацію персоналу, можна використати нові системи оплати праці: безтарифну та грейдингову, їх впровадження потребує витрат часу і коштів.

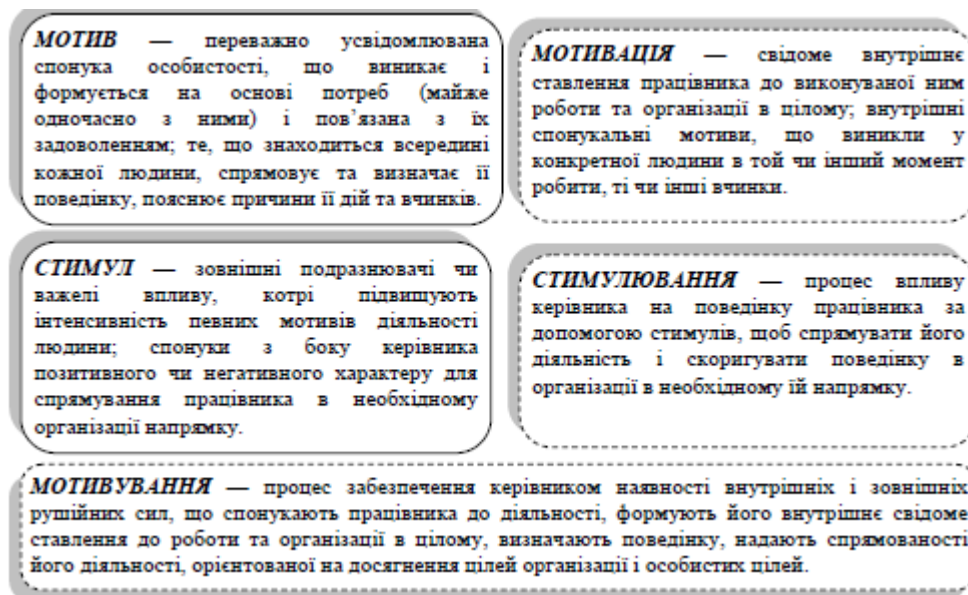


Рис.2.1.2. Мотивація як функція управління

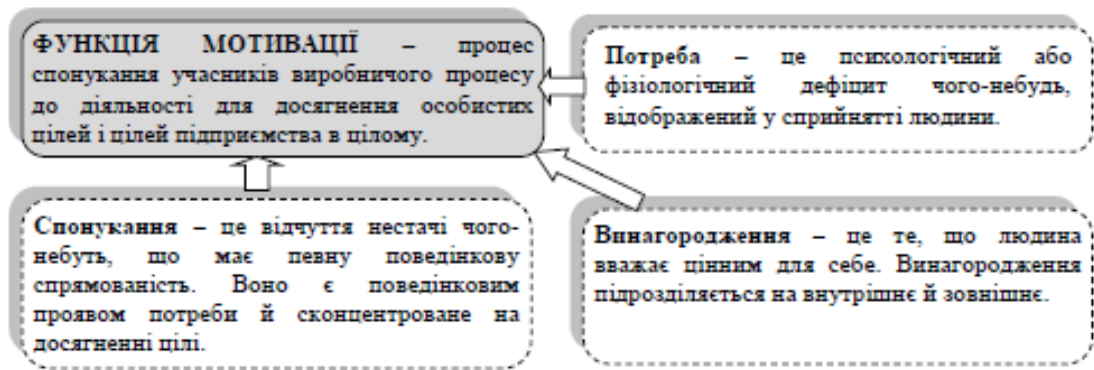


Рис. 2.1.3. Функція мотивації та її складові

Гейміфікація – це застосування бізнес-ігор в робочому процесі, внаслідок чого здійснюється стимулювання персоналу.

Спектр інноваційних методів навчання працівників доволі широкий і за змістом, і за вартістю. Незначну вартість і високу ефективність мають такі методи як: дистанційне навчання, «Корпоративний online університет», «Віртуальна школа». Досить популярні зараз майстер-класи та екшн-навчання. В свою чергу, орган державної влади може вибрати оптимальний за вартістю, змістом, тривалістю застосування інноваційний метод навчання або їх сукупність. Наприклад, з-поміж інноваційних фінансово невитратних методів управління діловою кар'єрою виділяють «Кар'єрний портал» та внутрішній «Ярмарок вакансій».

Соціальні потреби
<ol style="list-style-type: none"> 1. Давайте співробітникам таку роботу, яка дозволяла б їм спілкуватися 2. Створіть на робочих місцях дух єдиної команди 3. Проводьте з підлеглими періодичні наради 4. Не намагайтеся зруйнувати неформальні групи, які виникли, за умови якщо вони не наносять організації реальних збитків 5. Створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її межами
Потреби в повазі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу 2. Забезпечте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами 3. Заохочуйте й високо оцінюйте результати яких досягли підлеглі 4. Залучайте підлеглих до формулювання цілей та прийняття рішень 5. Наділяйте підлеглих додатковими правами й повноваженнями 6. Просувайте підлеглих по службових шаблях 7. Забезпечуйте навчання й перепідготовку, що підвищує рівень компетентності
Потреби в самовираженні
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечуйте підлеглих можливостями для навчання й розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал 2. Давайте підлеглим складну й важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі 3. Заохочуйте й розвивайте в підлеглих творчі здатності

Рис. 2.1.4. Методи задоволення потреб вищих рівнів

Отже, впровадження новітніх інноваційних методів дозволяє HR-менеджерам здійснювати ефективний добір персоналу, пришвидшити адаптацію з мінімальними витратами часу і коштів, застосовувати мотиваційні механізми, організовувати ефективне навчання та підвищення кваліфікації, що в майбутньому забезпечить зростання кар'єри персоналу, ефективності роботи органу державної влади.

В сучасних умовах менеджери-адміністратори ефективно виконуватимуть покладені на них функції лише за умови наявності передових технологій адміністративного менеджменту (Lean Production, автоматизовану систему адміністративного управління шляхом впровадження ERP-систем, сертифікація за системою ISO та «Model of Admin Know-How»). Проте потрібно врахувати, що система адміністративного менеджменту є первинна.

Цікавим є підхід дослідника В.Б. Васильєва, що запропонував схему рівнів інформаційних систем в організації. Вона включає 4 рівні (стратегічний, управлінський, рівень знань та експлуатаційний) та 4 групи менеджерів (вище керівництво, середня ланка, працівники знань та даних, операційні менеджери). Так, основне призначення системи стратегічного рівня – приводити у відповідність зміни в умовах експлуатації з існуючою організаційною можливістю. На нашу думку, виходячи з класичного менеджменту, менеджерів доцільно поділити на менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління. Виділяють п'ять функцій інформаційних систем: операційну, моніторингу, забезпечення прийняття рішень, експертні та комунікаційну. Відповідно до цих функцій створюються однойменні системи. До переваг впровадження сучасних інформаційних технологій в систему адміністративного менеджменту, можна віднести: “оптимізація витрат на рутинну та малоефективну роботу, ефективне вирішення проблем, можливість глибоко аналізу ситуації та ефективної організації колективу” [46, С. 43].

Таким чином, інформаційні технології в адміністративному менеджменті пронизують усю систему управління. Їх впровадження дає змогу приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та оптимізувати роботу державного органу в цілому.

2.2. Інформаційно-комунікаційні потоки адміністративного менеджменту

Комунікаційна мережа є сукупністю осіб, що у процесі комунікації виступає у вигляді інформаційних потоків. Комунікаційна мережа включає потік повідомлень або сигналів між двома або більше людьми. Комунікаційна мережа фокусується на шаблонах цих потоків, розроблених в організації, а не на тому, чи було передано зміст повідомлення. Однак комунікаційна мережа може зменшити або збільшити розрив між надісланим значенням та отриманим значенням.

Вихідні, низхідні, горизонтальні та діагональні комунікації використовуються для досягнення організаційних цілей та ефективного обміну інформацією. Вихідні комунікації, зазвичай, здійснюються як звіти, пропозиції і пояснювальні записки. Їхня мета – інформувати верхній ешелон влади (топ-менеджмент) про те, що робиться на нижніх рівнях ієрархічної системи.

У Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи співробітників (центри якості), завданням яких є розробка та регулярне інформування керівництва про проблеми та шляхи їх вирішення [17].

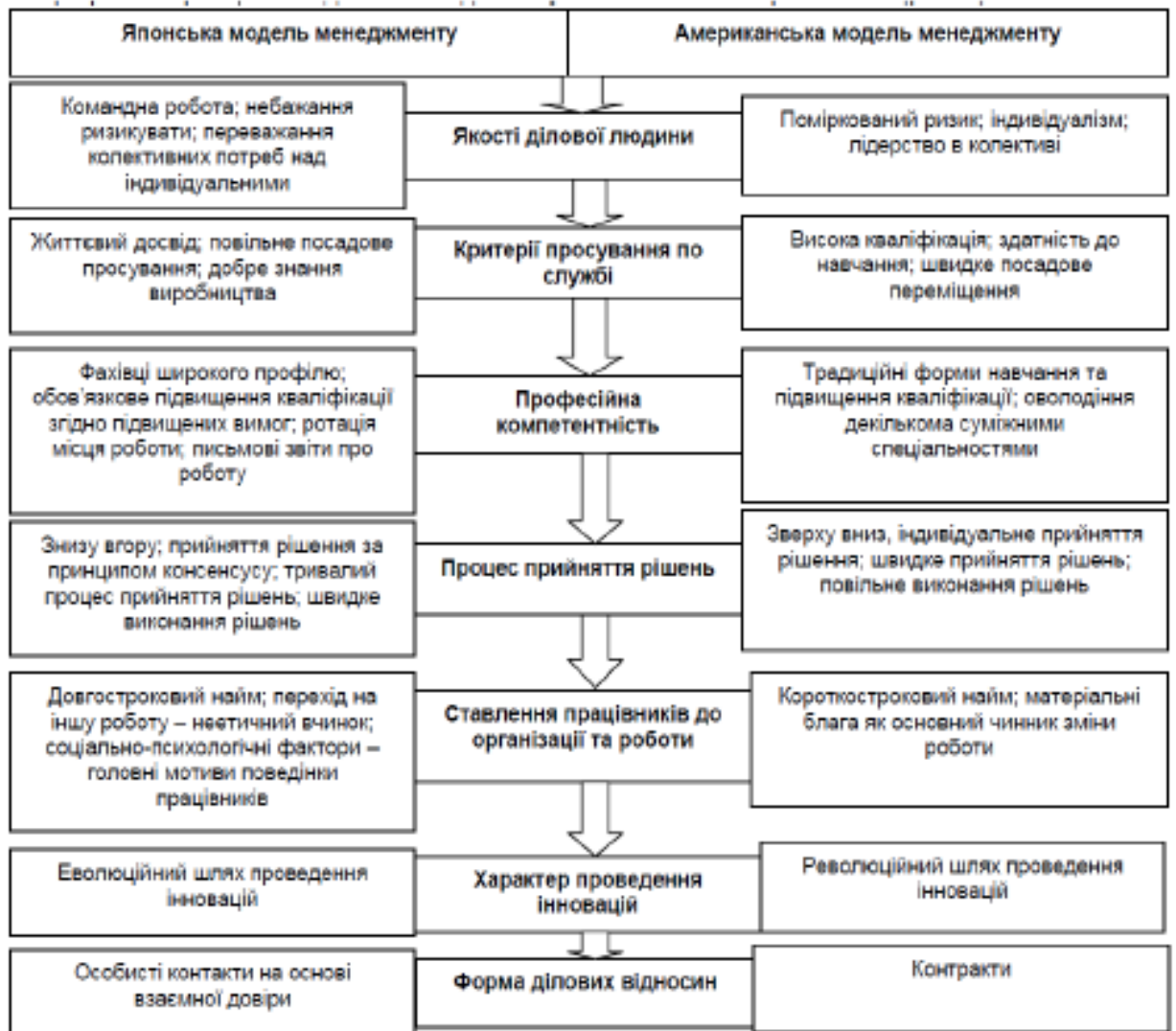


Рис.2.2.1. Японська та американська моделі менеджменту

Існують певні правила успішної реалізації вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль промови;
- достатній розголос, що унеможлиблює домисли і плітки;
- недопущення дрібної опіки над підлеглими;
- не допускати передачі вказівок та розпоряджень від вищого керівника безпосередньо останньому адресату, що призводить до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед низхідними комунікаціями стоїть завдання доведення до відома і свідомості нижчестоящих і нижчих організацій змісту рішень, прийнятих на більш високих рівнях, стратегічних напрямів майбутньої діяльності. Яскравим прикладом горизонтального зв'язку є обмін інформацією між

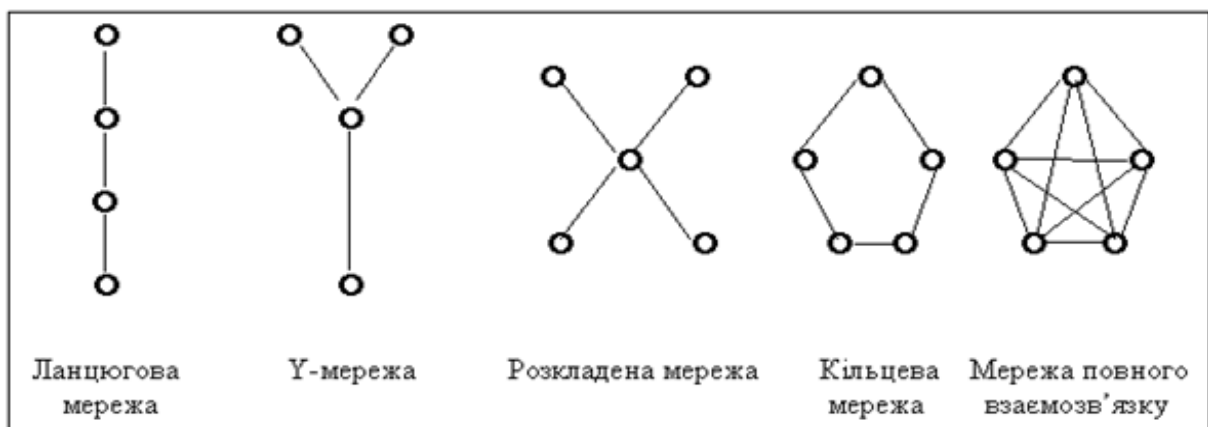
різними відділами та іншими структурними підрозділами, у результаті досягається координація діяльності задля досягнення спільних цілей організації. Умовою ефективної реалізації горизонтальних комунікацій є чіткий поділ обов'язків, повноважень та відповідальності структурних підрозділів, дотримання офіційної етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо [19].

Діагональні комунікації - це комунікації з іншими керівниками та іншими підлеглими. Комунікації між організацією та зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному та висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. У відносинах першочергового значення надається створенню сприятливого «іміджу» організації на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Організація спілкується з урядом, заповнюючи численні звіти про фінанси, кар'єрні можливості та пільги. Використовуючи лобювання та здійснюючи внески до різних політичних груп та комітетів, організація намагається вплинути на зміст майбутніх законів та правил. Організація також має підтримувати ділові відносини із профспілками. Велике значення має особисте спілкування або безпосередній контакт між працівниками, тобто всі види обміну інформацією, що відбуваються між людьми. Воно приймає такі форми: спілкування між двома людьми, спілкування між особистістю та групою, спілкування всередині групи.

Характер системи комунікацій будь-якої організації великою мірою залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови системи управління. Прийнято зображати структуру за посадами (осіб, організацій, структурних підрозділів, технічного обладнання тощо) і зв'язків між ними. Перераховані основні види структурних схем: лінійна, кільцева, стільникова, багатоланкова, «колісна», ієрархічна, зіркоподібна та ін.

У мережах кільцевого типу члени групи можуть спілкуватися лише з тими, хто поруч із ними. У мережах типу «колесо» представлено формальну, централізовану ієрархію влади, в якій підлеглі спілкуються один з одним

через свого лідера. Об'єктивною основою такої ситуації є те, що людина, яка перебуває у центрі «колеса», має більше комунікативних зв'язків, ніж інші члени групи. Він отримує більше повідомлень, частіше визнається лідером іншими членами групи, має більший соціальний вплив на інших членів групи, зазвичай несе більшу відповідальність за передачу інформації. Аналогічна картина спостерігається в мережах «Y». Такі мережі називаються централізованими і можуть бути ефективними, якщо вирішуються прості проблеми. Інший тип владної ієрархії представляють мережі типу «ланцюг», в яких зв'язуються горизонтальні зв'язки — елементи децентралізації.



Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y-мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передавання повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Ймовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Рис.2.2.2. Ефективність комунікаційних мереж

Всеканалні мережі представляють повністю децентралізовані групи. Звичайно це є необхідним, коли потрібна участь всіх у вирішенні складних проблем. Такий підхід називають ще “відкритими комунікаціями” (рис.2.2.2.).

Знання типів комунікаційних мереж особливо важливо для розуміння відносин влади і контролю в організації. Відомо, що приховуванням чи централізацією інформації підтримуються владні стосунки.

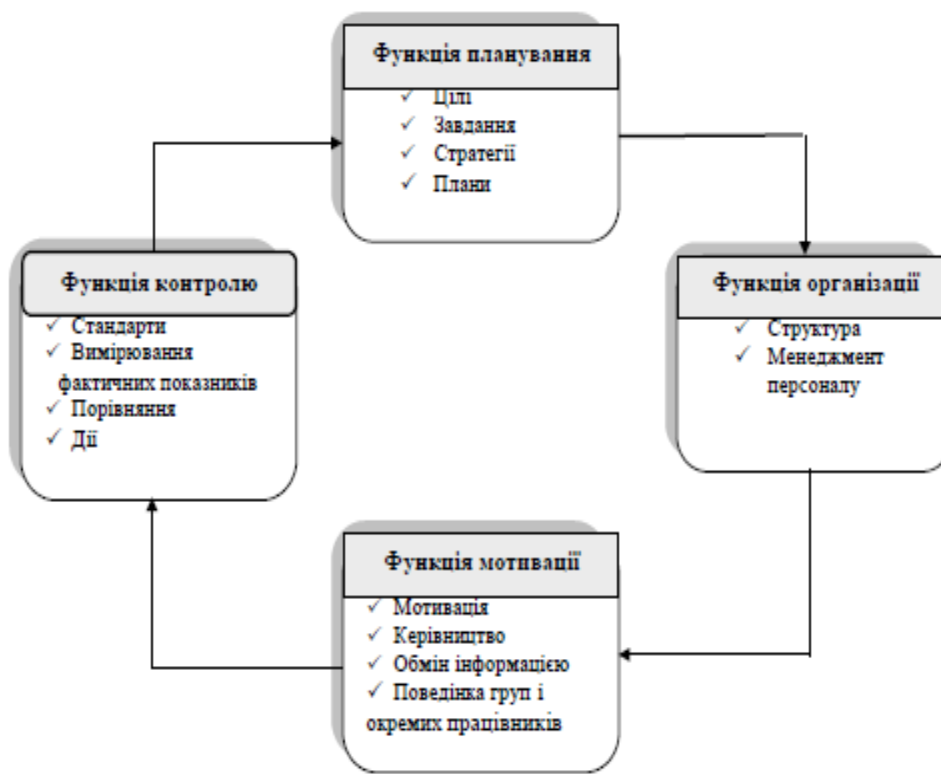


Рис.2.2.3. Взаємозв'язок функцій контролю та планування

Характер взаємозалежності робочих місць і людей групи чи організації визначатиме тип ефективнішої комунікаційної мережі. Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у бізнес-організаціях є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, розпливчастість чи небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у виробленні ділової політики та мотивації спілкування між співробітників, неправильне визначення прав та обов'язків.

До суб'єктивних чинників, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, належить те, що люди, обмінюються інформацією, по-різному інтерпретують одні й самі поняття, мають різний рівень знань, перебувають у різних емоційних станах тощо. Тому у процесі спілкування і

передачі інформації наявність перешкод, спотворення інформації, нерозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. Крім того, слід враховувати, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку сподіваються отримати, інколи ж ігнорують дані, що суперечать своїм упередженим уявленням. Дослідження показують, що “ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90% тим, що, ті, які працюють на одному управлінському рівні, добре розуміють характер роботи своїх колег” [19].

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження показують, що лише 20-25% інформації, що надходить від дирекції, доходить до робітників і правильно ними розуміється. Важко навіть повірити, що працівники здатні ефективно виконувати свою роботу, маючи лише 20% інформації, яку вони мають отримати. Іншими словами, у чотирьох випадках із п'яти інформація до них не доходить або спотворюється. При цьому безпосередній начальник робітників, виходячи з кабінету першого керівника компанії, забирає лише 30% інформації, а начальник цеху — не більше 40%. А керівники компаній отримують трохи більше 10% даних, надісланих їм працівниками.



Рис.2.2.4. Сучасна система комунікації

Крім офіційних комунікацій, важливу роль в управлінні відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише видима над водою верхівка айсберга. Багато

питань обговорюються і вирішуються неформально групами, які мають обсяг формальних повноважень і сформовані з урахуванням дружніх, старих шкільних зв'язків, приналежності однієї партії, національного походження, релігії та інших спільних інтересів.

2.3. Міжнародний досвід впровадження сучасних технологій в системі адміністративного менеджменту

Інноваційні технології - це радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром. Зазвичай мають: знижену капіталомісткість, характеризуються більшою екологічністю, меншими енергопотребами [56].

Концепція “Ери цифрового врядування” була уперше запропонована у 1991 році П.Данлеві, Х.Маргетсом, С.Бастоу та Дж.Тінклером як перехід від “Нового державного управління” до більш сучасного “цифрового” управління, яка базувалася на трьох основних напрямках: реінтеграції; “клієнто-орієнтованій” цілісності та цифровізації як використання потенціалу цифрового зберігання інформації та цифрових комунікацій для трансформації управління. Автори зазначали, що масове застосування різноманітних цифрових технологій, потужний розвиток соціальних мереж, які стали ще однією платформою для тиску громадськості та неурядових організацій на систему державного управління, зумовили розвиток більш ґрунтовних цифрових трансформацій в управлінській сфері [58].

Постійного оновлення системи державного управління вимагає розвиток сучасного суспільства. Інтегрування ефективних управлінських бізнес-технологій в державне управління можна вважати певним проривом в цій

області. Країни з англосаксонською моделлю державного управління підтвердили ефективність цього підходу.

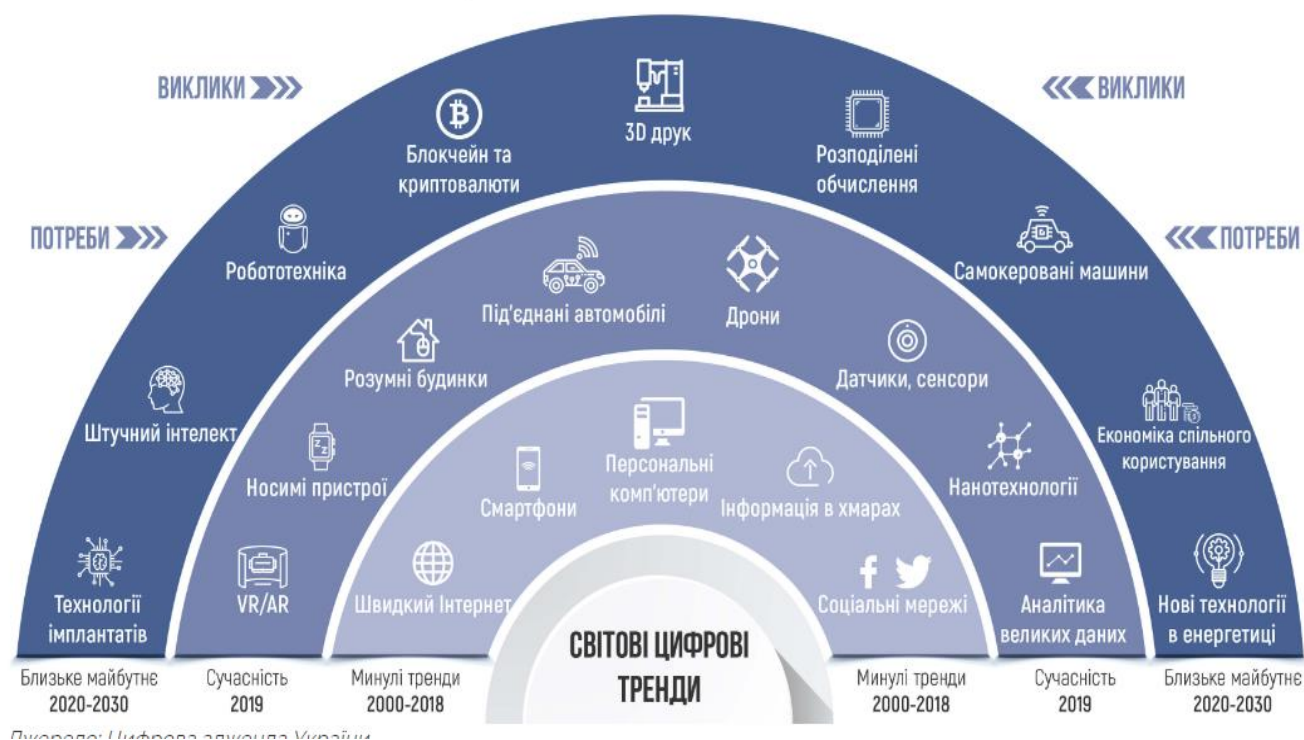
Найзначнішим рівнем такої культури, безперечно, є європейські цінності.

Найбільш яскраво державна політика розвитку національної інноваційної системи України відображена в законі України “Про інноваційну діяльність”. Вона термінологічно визначена так: “Інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери” [1].

Впровадження в практику принципів Public Management и New Public Management означає відхід від класичної моделі М. Вебера Public Administration. Наступає певний момент коли бюрократична державна система перестає відповідати своєму призначенню, і починає працювати сама на себе. Відхід від загальнодержавних цілей приводить до кризи державного управління. Вихід з кризової ситуації можливий за рахунок проведення адміністративної реформи. Але реформа, яку реалізують корумповані бюрократи приречена на провал. Адміністративні реформи США, Німеччини, Англії та інших країн свідчить про вдалий досвід. Хоча відомо, що запозичений алгоритм певних дій без врахування інституційних особливостей конкретної країни, не завжди ефективний [39].

В основі цифрових трансформацій розвинутих країн знаходяться цифрові тренди.

Цифрові тренди (тенденції) — це напрямки розвитку цифрових технологій. Аналіз цифрових трендів дає змогу прогнозувати розвиток конкретного економічного, технологічного та навіть соціального явища в майбутньому [57].



Джерело: Цифрова агенда України

Рис.2.3.1 Цифрові тренди розвинутих країн

Дані стають головним джерелом конкурентоспроможності та активом. «Збирання, опис, зберігання та опрацювання даних дають змогу отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Вміння працювати з даними та їх аналізувати — це можливість першим отримувати цінні ринкові «інсайти», тобто бути конкурентоздатнішим. Доступ до даних здійснюється через мережу Інтернет та інші мережі. Велика частина даних у світі стає (або вже стала) відкритою.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

Відсутність системи правил, регламентів, стандартів збирання, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий та інші рівні).

Проблеми захисту інтелектуальної власності.

Проблеми щодо захисту даних, ризики кібербезпеки.

Відсутність у громадян достатніх компетентностей роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій тощо.

Можливості, які створює тренд для України:

Розвиток нової галузі економіки, нові робочі місця.

Створення бази для розвитку всіх галузей та цифрової економіки.

Поява ефективного інструменту управління.

Створення середовища, що унеможлиблює корупцію як явище [57]» .



Рис.2.3.2. Цифрова адженда України

При аналізі даного рисунку можна зробити висновки що, «внутрішній ринок ІКТ та цифровізація України є одним цілим із погляду управлінських, організаційних, інвестиційних, фінансових та інших зусиль. Гармонійний розвиток обох сфер на основі ринкових механізмів та державного «смак-активізму» дасть змогу секторам економіки та сферам життєдіяльності протягом декількох років (замість десятиліть) здійснити гігантські кроки, бути перенесеними із застарілого середовища до сучасного та навіть надсучасного, тобто здійснити так званий цифровий стрибок».

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

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

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

E-government це унікальний елемент в управлінні державою. Запровадження досвіду європейських країн стало революційним кроком в управлінні. «Для цифровізації державного сектору не потрібне було додаткове фінансування з бюджету. Фактично було використано кошти, що раніше витрачали на підтримку аналогових систем.

Протягом першого року реформ було сформовано систему E-government, яка викликала перехід на повний електронний документообіг всі державні органи й взаємодію з ними громадян.

Наступним кроком стало відкриття доступу для всіх громадян із цифровим підписом до всіх публічних реєстрів через персональні електронні кабінети і до всіх державних органів. Це дало змогу не лише подавати документи в електронному вигляді з цифровим підписом, а й відстежувати етапи їх проходження. Скоротилися терміни розгляду документів, знівелювано людський чинник.

Було описано всі робочі процеси, в яких задіяно чиновників, прораховано трудовитрати на їх виконання, запропоновано рішення з оптимізації й автоматизації. Стало можливим ухвалення рішень штучним інтелектом на основі Big Data без участі людини.

Дві третини чиновників було скорочено, а потім перекваліфіковано через відповідні програми адаптації.

Сьогодні 95% усіх взаємодій із державою не потребують участі людей, процеси відбуваються автоматично, непомітно для громадян.

Оцифровано й автоматизовано отримання ліцензій та дозволів, що дало змогу усунути елементи корупції, забезпечило всім рівні умови ведення бізнесу.

Вся взаємодія громадян із державою відбувається через електронний кабінет. Там можна побачити всі свої доходи, витрати, стан банківських рахунків, можливо зробити запит у державні органи з електронним підписом і отримати оперативну відповідь, сформувати податкову декларацію, підписати контракти. Голосування й участь у референдумах також відбуваються через електронний кабінет.

Запроваджено Електронний демографічний реєстр громадян України. Запроваджено цифрове громадянство України, яке можуть отримати іноземці (для прикладу діаспора) разом із відповідними можливостями для бізнесу та діяльності в Україні та поза її межами.

Зрештою багато продуктів E-government стали бізнесом приватних компаній. Держава залишила собі лише реєстри, реєстри, кадастри. Існує єдиний електронний реєстр прав власності [57]» .

В Україні для сучасного стратегічного планування реформування публічного управління має важливе значення цифровізація. Сучасні політичні, інформаційно-комунікативні та соціально-економічні інструменти взаємодії держави й суспільства в Україні, виходячи з досвіду зарубіжних партнерів, під впливом нових викликів, що зумовлюють зміни процесів вироблення державного управління, яке потребує як застосування нових сервісно-орієнтованих механізмів щодо її формування та реалізації так і переосмислення традиційних управлінських підходів, безперервно вдосконалюються. Має бути орієнтована на відкритість та якість наданих

адміністративних послуг взаємодія органів публічної влади та громадянина. Вона неможлива без відповідного технологічного забезпечення, яке прогресує від інформатизації державного управління до цифровізації місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Отже, адміністративна система управління в діяльності органів державної влади первинна. Будь-яке вдосконалення адміністративного управління як правило починається з відновлювання системи адміністративного управління. Фундамент ефективного управління складає саме вона, адже не заклавши його, в принципі, ефективне управління неможливо.

Без належного інформаційного забезпечення сьогодні є неможливим повноцінна діяльність органів державної влади. На підставі цього на законодавчому рівні було вирішено створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення. Надання владним структурам, для оптимізації прийняття управлінських рішень, найбільш необхідної інформації є основним завданням цієї системи.

При аналізі стану впровадження в адміністративну реформу України елементів нового державного менеджменту, з'ясовано що наявність інституціонального середовища має своє місце, яке сприяє прискоренню реформування. Але існує і ряд негативних явищ.

Відсутність спланованого взаємозв'язку програм реформування стає додатковою перешкодою модернізації менеджменту державного управління в Україні. Також, для подолання опору змінам в державному управлінні, прослідковується відсутність політичної волі керівництва країни, а крім цього існує нерозвиненість належною мірою багатьох державних інститутів, характерних для західних країн і потрібних для успішного впровадження реформ у взаємовідносинах держави і громадянського суспільства відповідно до концепції нового державного менеджменту.

Європейський та світовий досвід свідчить про складний шлях реформування державних адміністративних систем. На даний момент

науковцями висунуто безліч моделей адміністративного менеджменту: англосаксонська, німецька, французька, скандинавська та ін. Відповідно до прогресивних реформ кожна країна накопичувала власний, притаманний тільки її національним та географічним властивостям, досвід у сфері адміністративних реформ. Розвиток менеджменту управління має істотні властивості, які обумовлені історичними, правовими, політичними і культурними особливостями кожної конкретної держави.

Сучасний адміністративний менеджмент може бути гарним підґрунтям для впровадження застосування інформаційних технологій з застосуванням уніфікованої системи якості. Доки управління не стане базуватися на новітній системі адміністративного менеджменту, яка використовує можливості новітніх сучасних технологій, інновації не можуть дати і не дають позитивного результату.

Розглянувши стан запровадження новітніх інформаційних технологій менеджменту в органах публічного управління в Україні, в даній роботі наведено сучасні електронні механізми в публічному управлінні та виділено проблеми у цій сфері. Можна дійти висновку, що інновації в застосуванні інформаційних технологій спроможні стати в нагоді для надання адміністративних послуг та поліпшити діяльність органів публічної влади в цілому, завдяки застосування в роботі новітніх технологічних процесів.

Існує стійке переконання у необхідності централізувати і максимально автоматизувати всі процеси роботи публічних органів, через можливість здійснювати виробничі процеси спеціальним додаткам та програмам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національну програму інформатизації: Закон України: від 04.02.1998 № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р. Офіційний вісник України. 2010. № 97. С. 343
3. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. С. 320.
4. Адміністративне право та адміністративний процес: старі та нові проблеми (Виступ Л. А. Сергієнко) // Держава та право. 1998. № 8. С. 18.
5. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління: [курс лекцій]. Г.В. Атаманчук. М.: Юрид. лит., 1997. С. 400.
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. С. 516.
7. Битяк Ю.П., Зуй В.В., Комзюк А.Т. Переконавання і примус державному управлінні. Адміністративна відповідальність: Конспект лекцій. – Харків: Укр. Юрид. Академія, 1994. С. 34.
8. Василів В.Б. Інформаційні системи в менеджменті: інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне, НУВГП, 2008. С. 167.

9. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2013. № 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_37
10. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник Тернопіль. ТНЕ «Економічна думка». 2014. С. 216.
11. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник /За заг. ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕ «Економічна думка». 2011. С. 320
12. Виноградський М.Д. Менеджмент : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К .: КОНДОР, 2007. С. 598.
13. Гірняк О.М. Менеджмент: підручник для студ. вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. Львів: „Магнолія 2006”, 2008. С. 352.
14. Герасимяк Н.В. Сучасні технології адміністративного менеджменту/ Н.В. Герасимяк І.Ф. Лорві. Луцьк. 2015. С. 209-223.
15. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. С. 216.
16. Гуменник В.І., Копчак Ю.С. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Гуменник В.І., Копчак Ю.С. К., 2012. С. 503.
17. Гуторова О.О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб./ О.О. Гуторова, О.М. Стасенко. Х., ХНАУ. 2014. С. 383.
18. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Менеджмент: навч. посіб. самот. роботи студ. Х: ХНАУ, 2013. С. 210.
19. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор, 2008. С.584.
20. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. Київ: Знання, 2008. С. 389.

21. Дунда С. П., Побережна М. П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. К. : НУХТ, 2013. С. 122.
22. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник/ Г. І. Забродська. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017 – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана
23. Конспект лекцій «Адміністративний менеджмент»: [Електронний ресурс] // Бібліотека економіста. Режим доступу: <http://library.if.ua/books/3.html>.
24. Котельніков Д.І. Словник–довідник юридичних термінів. Київ : Кондор, 2009. С. 227.
25. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. С. 254.
26. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба [та ін.]. Київ : Атіка, 2007. С. 564.
27. Міненко М.А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. 2012. № 12. С. 4-7.
28. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. Київ : Сузір'я, 2007. С. 41.
29. Мотивуючі функції лідерства та їхня реалізація в управлінні розвитком регіону / М. А. Йохна, В. В. Стадник // Управлінське лідерство: виклики сьогодення: колект. монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. С. 45–74.
30. Мошек Г.Є. Менеджмент: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. Київ : Кондор, 2009. С. 392.

31. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2018. С. 272.
32. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУеТ, 2012. С. 463.
33. Немцов В. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вузів /В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб. 2006. С. 392.
34. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. С. 506.
35. Новікова М.М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2020. № 16(44). С. 86-92.
36. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб; за заг. ред. Л.М. Усаченко. Київ : Інтерсервіс, 2013. С. 148.
37. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. С. 148.
38. Стеблюк Н.Ф. Менеджмент і адміністрування / Конспект лекцій
Режимдоступу:[http:// https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl118.pdf](http://https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl118.pdf)
39. Сабадош Г.О., Усенко О.В. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту державних організацій / Наука в інформаційному просторі
40. Стефанюк В. С.. Методи здійснення управлінських дій / В. С. Стефанюк // Юридичні науки. 2003. Т. 21. С.15–19
41. Сучасні технології роботи з персоналом наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. К.: НАДУ, 2010. С. 48.

42. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2007. С. 304.
43. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. Г.І. Дібніс та ін. Луганськ: Ноулідж, 2009. С. 42.
44. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ. 2010. С. 130.
45. Токмакова І., Дикань В., Зубенко В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. С. 272.
46. Удосконалення діагностики антикризового управління Підприємством у системі управлінської діагностики = The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics / Руслан Скриньковський, Наталія Павленчик, Соломія Леськів, Гжегож Павловські // Traectoria Nauki = Path of Science. 2017. Vol. 3, N 11. P. 4001-4009
47. Управління персоналом та економіка праці. Комплексний державний іспит: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Толок, О.О. Васильєва. А.В. Карпенко. та ін.; за ред. проф. В.О. Толока; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД 2012. С. 43.
48. Фоломкіна І.С. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання ІЕУ напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. С. 101.
49. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2007. С. 576.
50. Хомяков В.І. Менеджмент. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. С. 434.
51. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси). підруч. для студ. вищ. навч. закл. К., 2007. С. 853.

52. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. С. 351.
53. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>
54. https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinnya/departament_informatsiino-komunikatsiinykh_tekhnolohii/
55. http://sej.org.ua/9_2021/4.pdf
56. <https://svitppt.com.ua/ekonomika/suchasniy-naukoviy-menedzhment-v-epohu-informatiki-ta-innovaciy.html>
57. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
58. <https://itta.info/cifrovizaciya-yak-napryam-reformuvannya-servisnoi-diyalnosti-organiv-publichnogo-upravlinnya-v-ukrain>