

*Н.К. Рашитова,*

к.держ.упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ

## МЕТОДИ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Проаналізовано методи, що використовуються в управлінській діяльності. Розкрито основні функції управлінської діяльності.*

**Ключові слова:** методи, функція, управлінська діяльність, аналіз, управлінські рішення, теорія управління.

Управлінська діяльність в органах державної влади пов'язана з вирішенням низки специфічних завдань, з працею у звичайних та ускладнених економічною і соціально-політичною ситуацією умовах. Виконання нових, нестандартних завдань, вимагає постійного пошуку нових форм та методів роботи, потребує певних змін в управлінні.

Метою даної роботи є аналіз методів, що використовуються в управлінській діяльності та розкриття основних функції управлінської діяльності.

Усі методи, що використовуються в управлінні, пов'язані між собою, доповнюють одне одне, використовуються в органічній єдності. До методів управлінської діяльності належать організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші методи [7, с. 244]. Необхідність використання різноманітних методів у різному їх поєднанні отримує все більше визнання і є природним відображенням комплексного характеру самого управління [2, с. 369].

Проте професіоналізм керівника якраз і полягає в тому, щоб з усього комплексу методів управлінської діяльності вибрати найбільш ефективні, що надійно ведуть до мети, скласти їх гнучку комбінацію і використовувати її, віддаючи перевагу певним методам залежно від ситуації.

Організаційні методи управління є способами безпосереднього впливу на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. До загальних

методів впливу належать переконання та примус. Метод переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Метод примусу спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню [3, с. 49].

Адміністративні методи характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта. Це способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Разом із тим вони не виключають можливості врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень. Адміністративні методи, поділяють на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні. Перші мають державно-владний, юридичний характер – вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави. Адміністративно-організаційні методи ґрунтуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності керованих [3, с. 50].

Економічні методи – методи досягнення цілей на основі реалізації вимог економічних законів. Це сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Іншими словами, це методи, що ґрунтуються на економічних розрахунках, свідомому використанні всієї системи економічних законів та категорій ринкової економіки, таких як планування, фінансування, ціноутворення, господарський розрахунок, економічне стимулювання. Наслідки невиконання полягають у матеріальних збитках і, як наслідок, санкціях [7, с. 244].

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на об'єкт управління, які базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що

складаються в колективі, для досягнення поставлених перед організацією цілей. Вони включають заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Їх зміст полягає в тому, щоб виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення [7, с. 253].

Методи управління є способом здійснення функцій управлінської діяльності. Як уже зазначалось, загальні функції управління виконуються будь-яким суб'єктом незалежно від особливостей завдань, які вирішуються даною організацією, від її рівня та напряму діяльності. До загальних функцій управлінської діяльності належать: аналіз, планування, організація, координація, контроль та ін. Як провідну часто виділяють функцію прийняття та реалізації управлінських рішень [6, с. 518].

У рамках єдиної для управління мети (забезпечення упорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи) кожна із зазначених функцій має власне призначення, зміст та методи реалізації. Як уже зазначалось, будь-яка з функцій є відокремленою, відносно самостійною часткою управлінської діяльності, продуктом процесу розподілу праці та спеціалізації в управлінні.

Невід'ємною і найважливішою складовою управлінської діяльності, що виступає обов'язковою умовою розробки управлінських рішень та здійснюється на всіх рівнях управлінської діяльності, є аналіз. Значення аналітичної роботи визначається тим, що її результатом повинно бути не тільки виявлення основних проблем і недоліків системи, але й встановлення конкретних шляхів їх усунення на основі наявних та вишуканих можливостей [3, с. 52].

Основними вимогами до аналітичної роботи є: достовірність, повнота, суттєвість, своєчасність, зрозумілість, нейтральність, співставність результатів та системність. Існує два напрями аналізу – комплексний

(загальний) та вибіркового (часткового) аналіз. Комплексний аналіз передбачає дослідження всього комплексу причин та умов, які впливають або можуть впливати на конкретний об'єкт або явище, а також методів і шляхів ефективного впливу на нього. Вибірковий аналіз полягає в дослідженні окремих проблем контролю та діяльності організації. Проте дослідження окремої, вибіркової проблеми теж має певною мірою комплексний характер з точки зору вивчення всього спектра причин та умов, які можуть впливати на дане явище. Залежно від періодичності проведення аналіз розподіляють на три види: поточний, періодичний та позачерговий. Ефективність будь-якого аналізу прямо залежить від вміння працювати з інформацією. Суб'єкт аналізу повинен вміти та мати можливість користуватись усіма доступними джерелами інформації і забезпечувати своєчасне та оптимальне їх використання під час аналізу [3, с. 179]. За результатами аналізу зібраної інформації, як правило, складається узагальнюючий документ, в якому формулюються висновки. Показником ефективності аналітичної роботи є підготовка професійно компетентних, законних та актуальних управлінських рішень, спрямованих на усунення помилок, недоробок, вирішення суттєвих проблем, підвищення результативності дій.

Функція планування передбачає визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності та засобів їх досягнення з метою послідовного розвитку системи. Принципи планування, як різновиду управлінського рішення, аналогічні загальним принципам управлінських рішень – науковій обґрунтованості, законності, несуперечливості, актуальності, реальності, конкретності, своєчасності, інформованості. Крім наведених принципів, існують спеціальні вимоги до планування:

- наступність планів за діями, завданнями, засобами та строками їх реалізації;
- планування повинно охоплювати як поточні, так і перспективні питання діяльності;
- напруженість планів забезпечується визначенням оптимального

обсягу роботи органу (підрозділу), усебічного врахування наявних сил, засобів та часу;

– стабільність (постійність) планів;

– гнучкість – у деяких випадках конкретна обстановка вимагає змінити план або розподіл ресурсів [3, с. 180].

Теорія управління розглядає соціальну систему як цілісну, динамічну, що складається із взаємопов'язаних елементів. Чим складніші та різноманітніші завдання вирішує система, тим більше вона роздроблена на частини та елементи, тим більші вимоги висуваються до узгодженості дій кожного з них для досягнення поставленої мети.

Погодженість та єдність дій частин та елементів є неодмінною умовою нормального функціонування системи, засобом підвищення її ефективності, та досягається шляхом організації та координації.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні. Вона здійснюється за допомогою проектування організаційних структур, створення системи інформації, підбору, навчання та виховання кадрів, координування діяльності матеріального, технічного, фінансового та інших видів забезпечення [7, с. 63].

Координація – забезпечення оперативності управлінської діяльності, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї. Ця функція передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування, навчання спеціалістів діями в конкретних ситуаціях [5, с. 73].

Процес управління, що характеризується безперервністю, послідовністю та циклічністю, завершується аналізом результатів виконання прийнятих рішень, оцінкою ступеня досягнення поставлених цілей. З цією метою проводиться облік роботи, здійснюється контроль за управлінською діяльністю, що є однією з гарантій прийняття правильного рішення, а також своєчасного та доброякісного його виконання.

Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності. Включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів із чинними нормативно-правовими актами, а також вжиття заходів, спрямованих на усунення недоліків та порушень [3, с. 197].

Шлях до управління полягає в розумінні його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації [7, с. 64]. Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, залежно від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. Найвідоміша теорія мотивації була розроблена А. Маслоу – це теорія ієрархії потреб. Ця теорія припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс проблем, причому проблеми конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку. А. Маслоу виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання):

- фізіологічні потреби – базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді і коханні. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі і гарантіях оплати праці;

- потреби в безпеці – потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз. У контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і в гарантіях збереження робочого місця;

- потреби приналежності – відображають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, загалом бути членом суспільної групи. В організаціях потреби приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством;

– потреби в самоповазі – пов’язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов’язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації;

– потреби в самовираженні – це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження – це цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, просування по службі [7, с. 181].

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Проте задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності [7, с. 182].

Крім зазначених вище управлінських функцій (аналіз, планування, організація, регулювання та контроль), у науковій літературі як провідну виділяють функцію прийняття та реалізації управлінських рішень [3, с. 38].

Прийняття управлінських рішень є формою організуючої діяльності суб’єкта управління, пов’язаною з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення. Для того щоб управлінське рішення було ефективним, воно повинно відповідати низці вимог і бути науково обґрунтованим, законним, актуальним, реальним, компетентним, конкретним та своєчасним.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини являє собою послідовність певних етапів: етапу підготовки, прийняття рішення та етапу його реалізації.

Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає: висунення управлінських гіпотез; оперування інформацією; збирання, обробку, аналіз,

оцінку управлінських гіпотез; розробку варіантів рішення; оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта; оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення; обговорення проекту рішення; погодження проекту рішення із зацікавленими особами; прийняття рішення (надання йому юридичної сили); доведення рішення до організаторів виконання та виконавців.

Стадія прийняття рішення в більшості випадків означає підписання або затвердження його керівником (суб'єктом управління), тобто йому надається юридична сила. Тому від суб'єкта управління, який має право прийняти таке рішення, попри узгодження інших зацікавлених суб'єктів, вимагається самостійного ретельного вивчення та аналізу проблеми.

За комплексом підготовки та прийняття управлінського рішення йде організація його виконання. Це основний робочий етап управлінської діяльності. Він, як правило, один із найбільш працездатних. Саме на даному етапі здійснюються управлінські операції, що повинні завершитись досягненням поставлених цілей.

Організація виконання управлінського рішення включає такі стадії: з'ясування управлінського рішення; створення необхідних організаційних передумов; деталізації управлінського рішення; добору і розстановки виконавців; доведення рішення до безпосередніх виконавців; забезпечення діяльності виконавців (правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове); організації взаємодії між виконавцями та координації їх зусиль; контролю за діяльністю виконавців та обліку результатів роботи; коригування управлінського рішення; підведення підсумків виконання рішення.

Теорія управління вважає управлінську роботу центральною ланкою у практичній діяльності [1, с. 480]. Яким би чудовим не було управлінське рішення, воно неминуче залишиться лише в намірах, якщо не доповнювати його цілеспрямованою діяльністю, направленою на досягнення мети. У загальному вигляді система управлінських рішень складається з планів та



відомчих актів (нормативних – наказ, розпорядження, положення, інструкція, директива, інструктивний лист та ненормативних – вказівка, посадова інструкція, протокол (рішення) оперативної наради, резолюція тощо).

Як показує практика, не всі рішення однаково успішно виконуються. Рішення повинно базуватись на матеріалах ретельного аналізу оперативної обстановки, передбачати, враховувати і прогнозувати перебіг подій, наслідки та результати. Рішення буде результативним, якщо процес його підготовки, прийняття та виконання забезпечується необхідним обсягом інформації. Воно повинно відповідати нормам діючого законодавства та відомчим нормативним актам. Суб'єкт управління, що приймає управлінське рішення, повинен бути наділений певним обсягом повноважень. Управлінське рішення повинне прийматись органом, що має таке право.

Ефективним є управлінське рішення, що залишає простір для виявлення ініціативи. Управлінське рішення повинно бути реальним, посильним, збалансованим та прийняте для вирішення найбільш важливих проблем в оптимальні для цього терміни. Управлінське рішення повинно бути логічним продовженням прийнятих раніше стратегічних рішень. Крім того, державні службовці мають знати, якими мотивами керувався керівник, приймаючи управлінське рішення, і які цілі будуть досягнуті в результаті його виконання [4, с. 112]. Дотримання вимог щодо технології прийняття та реалізації управлінських рішень є важливим фактором їх результативності та ефективності.

#### Список використаних джерел

1. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления : курс лекций. – 2-е изд., доп. – М. : Омега-Л, 2004. – 584 с
2. *Жмалев В.Г., Шимановська Л.М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К. : Україна, 1994. – 454 с.
3. *Касьяненко М.М., Гринюк М.В., Цимбал Л.В.* Організація роботи та управління органами ДПС України : навч. посіб. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 229 с.
4. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 282 с.
5. *Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю.* та ін. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

6. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту : курс лекцій : навч. посіб. – Житомир : ЖІТІ, 1998. – 600 с.

7. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

***Rashitova N.K. Methods and main functions of the administration activity.***

Attention is devoted to the analysis of methods which are used in the administration activity. Main functions of the administration activity are developed.

**Key words:** methods, function, administration activity, analysis, administration developed, theory of administration.

***Рашитова Н.К. Методы и основные функции управленческой деятельности.***

Проанализированы методы, которые используются в управленческой деятельности. Раскрыты основные функции управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** методы, функция, управленческая деятельность, анализ, управленческие решения, теория управления.