

УДК 35(094)

**ДЗВІНЧУК Д. І.,**

доктор філософських наук, професор, Директор інституту гуманітарної  
підготовки та державного управління,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
(Івано-Франківськ, Україна)

**ЛЮТИЙ О. В.,**

голова Верховинської районної державної адміністрації,  
(Івано-Франківська область, с-ще Верховина, Україна)

**ПЕТРЕНКО В. П.,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
публічного управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
(Івано-Франківськ, Україна) E-mail: fuid@ua.fm

## ЩОДО ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ І УТОЧНЕННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІНСЬКА ПАРА» ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*В результаті декомпозиції системи типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» або «керівник – підлеглий» та інтерпретації кожної із її складових у вигляді елемента, який характеризується відповідним коефіцієнтом трансформації, запропоновано дослідити такі нетипові режими функціонування двох елементів системи, як «суб'єкт – суб'єкт», «об'єкт – суб'єкт» (коли роль суб'єкта перебирає на себе об'єкт) і «об'єкт – об'єкт». Виконаний аналіз сучасних публікацій дозволив віднайти приклади практичного використання таких варіантів взаємодії людини-керівника з людиною-підлеглим, а дослідження процесу їх взаємодії з використанням класичного опису системи з двох елементів, охоплених зворотним зв'язком, виявило в якості найбільш ефективного варіанту взаємодії нетипову управлінську пару «суб'єкт – суб'єкт» як єдиного режиму співпраці цих елементів на засадах сінтелектики і синархії з можливістю отримання синергетичного результату.*

***Ключові слова:** елемент, система, управління, коефіцієнт трансформації, зворотний зв'язок, ресурс, сінтелектика, синархія, синергія, результат.*

**Постановка проблеми.** Публічне управління та адміністрування є впливом органів влади, місцевого самоврядування і громадських організацій шляхом застосування і реалізації суб'єктами цього управління належних методів і управлінських функцій щодо життєдіяльності інших людей – об'єктів управлінських впливів – з метою досягнення цілей суспільного розвитку. Не дивлячись на те, що за будь-яких обставин суб'єктами і об'єктами публічного управління виступають люди, інтелект яких відіграє надзвичайно важливу роль у налагодженні їх ефективних і результативних взаємостосунків, їх налагодження саме через інтелектуальну взаємодію суб'єктів і об'єктів, а не через традиційні субординаційні впливи залишаються вивченим ще недостатньо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як було наголошено автором роботи [1], сьогодні в державному управлінні «Спостерігається відсутність комплексного наукового бачення сутнісних характеристик інтелектуального ресурсу...», в зв'язку з чим є необхідним «... визначення механізмів функціонування даного типу ресурсів, його структури та функцій у системі державного управління».

Дослідження взаємовідносин носіїв інтелектуального ресурсу в рамках «суб'єкт – об'єкт» та «керівник – підлеглий» в роботах проф. Кузьміна О. Е. [2] і проф. Пашко Л. А. [3, 4], продемонстрували, що «...інтелектуальне обслуговування апаратом управління колективної праці й життєдіяльності колективу державних службовців ... не завжди пов'язується з якісними характеристиками міжособистісної взаємодії суб'єкта управління й об'єкта управління» [3]. В зв'язку з цим, в працях ряду вітчизняних дослідників проблем державного управління були сформульовані пропозиції щодо доцільності реінтерпретації процесів взаємодії елементів системи «суб'єкт – об'єкт» у варіант взаємодії останніх в режимі «суб'єкт – суб'єкт» [5, 6, 7], який більше відповідає вимогам і показникам формуванню якісних, ефективних і результативних взаємовідносин між людьми в епоху гуманізованої, лібералізованої та інтелектуалізованої економіки.

В роботі [8] механізм взаємодії елементів «суб'єкт – об'єкт» в соціотехнічній системі було представлено у вигляді схеми, названої автором «типовою управлінською парою» (ТУП), що мотивувало використання для опису, аналізу і синтезу характеристик їх взаємодії відомих у технічній кібернетиці аналітичних залежностей [9]. Однак, запропонованими в [8] і розвинутими на основі [9] в роботах [10, 11] традиційними аналітичними описами взаємодії елементів «типової управлінської пари» також не враховувалась специфіка їх взаємодії за наявності не тільки інформаційних, а й інтелектуальних, емоційних, ієрархічно-ординаційних та ін. видів взаємовпливу носіїв інтелекту, що вперше було помічено і запропоновано враховувати в публікації [12].

Адже класична аналітична залежність, яка описує взаємодію охоплених зворотним зв'язком складових «суб'єкт – об'єкт», придумана людиною для абіогенних систем, в яких відсутні перераховані вище можливості взаємовпливу між ними.. Тому, спробуємо використати запропонований в [12] підхід для удосконалення детермінації поняття «типова управлінська пара» і розширення його трактування шляхом визначення поняття «нетипова управлінська пара» з метою отримання в подальшому можливості удосконалених моделей і аналітичних описів процесів їх інтелектуально-емоційно-інформаційної взаємодії.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** При цьому, однак, виникають питання щодо ідентифікації переваг і недоліків вказаного режиму взаємодії інтелектуальних елементів системи, а також дослідження можливості появи і використання інших варіантів їх взаємодії, відповіді на які мають ознаки потенційної актуальності, так і наукової новизни.

**Мета дослідження** полягає у виявленні переваг і недоліків теоретично можливих режимів взаємодії складових типової управлінської пари «керівник – підлеглий» для формулювання рекомендацій з удосконалення практичного менеджменту і лідерства, в т. ч. у сфері публічного управління та адміністрування.

**Виклад основного матеріалу.** Слід нагадати, що структурна схема взаємодії двох елементів системи традиційно інтерпретується у вигляді двох взаємодіючих складових (рис.1). Її автор У. Р. Ешбі (William Ross Ashby) наголосив, що «... «зворотний зв'язок» існує між двома частинами коли кожна впливає на іншу» [13, с. 53]. Вважаючи, що представлена на рис. 1 схема взаємодії двох частин системи є найбільш узагальненою інтерпретацією типової управлінської пари, спробуємо виявити і оцінити можливі варіанти взаємодії останніх в усіх можливих режимах, які відрізняються від презентованих авторами робіт [2, 3, 4, 8, 10, 11, 12] і не можуть цілком адекватно інтерпретувати ті чи інші існуючі в природі і практиці менеджменту варіанти (і результати) їх взаємодії.

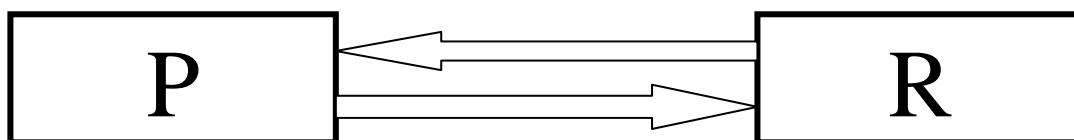


Рис. 1 Інтерпретація У. Р. Ешбі феномену зворотного зв'язку як взаємовпливів двох частин пари, а не домінуючого впливу однієї частини на іншу (Дж. [13, с. 53])

Враховавши той факт, що в процесі взаємодії цих двох частин системи має генеруватись певний результат цієї взаємодії, припустимо, що варіанти функціональної взаємодії частин P і R можуть бути представлені у вигляді переліку наступних можливих комбінацій:

$$P \text{ суб'єкт} \rightarrow R \text{ об'єкт} \rightarrow Rez_{SO} \quad (1)$$

$$P \text{ суб'єкт} \leftrightarrow R \text{ суб'єкт} \rightarrow Rez_{SS} \quad (2)$$

$$P \text{ суб'єкт (об'єкт)} \leftarrow R \text{ об'єкт (суб'єкт)} \rightarrow Rez_{S(O)O(S)} \quad (3)$$

$$P \text{ об'єкт} \leftrightarrow R \text{ об'єкт} \rightarrow Rez_{OO}, \quad (4)$$

де  $Rez_{SO}$ ,  $Rez_{SS}$ ,  $Rez_{OS}$  і  $Rez_{OO}$  – результат взаємодії двох частин управлінської пари в різноманітних варіантах інтерпретації взаємовпливу.

Отже, якщо комбінація (1) описує функціонування ТУП, то очевидно, що комбінації (2), (3) і (4) ми пропонуємо вважати описами нетипових управлінських пар (НУП), нетиповість яких визначається виключно наявністю в системах людського чинника, людей – носіїв інтелекту, емоцій і мотивів раціональної чи ірраціональної поведінки, які суттєво впливають на отримані парою результати спільної діяльності.

Слід вказати, що хоча вітчизняними авторами доцільність організації суб'єкт-суб'єктних стосунків між частинами типової управлінської пари (2) і розглядалась, ними, однак, не було запропоновано аналітичного опису їх

взаємодії саме в такому режимі, в зв'язку з чим більшість теоретичних моделей і практичних рекомендацій щодо умов і обмежень формування та використання зворотних зв'язків в рамках соціальних колективів продовжує залишатись на позиціях «... вивчення особистісних проявів взаємодії у форматі «суб'єкт управління - об'єкт управління»; виявлення негативних причин відсутності гармонізованої взаємодії...» [4].

Що ж до варіантів (3) і (4), то до останнього часу подібні дослідження, оцінки і, тим більше, рекомендації з їх практичного використання взагалі не виконувались і не пропонувались. Правда, слід вказати, що автором монографії «Філософський модус загальної теорії управління» проф. Бех Ю. В. з метою створення загальної теорії управління було запропоновано диференціювати використання відносин «об'єкт-об'єкт» для теоретичного опису процесів управління в технічних системах, «суб'єкт-об'єкт» - для теорії управління біологічними системами, а «суб'єкт-суб'єкт» - для теорії управління взаємодією складових соціальних систем [14, с. 376].

Цілковито погоджуючись з позицією автором щодо «... несумісності недиференційованого підходу до аналізу ідеології управління техносферою, біосферою і соціосферою, ...», вважаємо за необхідне, однак, наголосити на тому, що саме соціосфера виступає найбільш узагальненим випадком, в якому об'єднуються всі можливі комбінації взаємодії двох складових, включаючи і самий неочікуваний, коли «об'єкт» вважає за доцільне впливати (і впливає) на «суб'єкт», перебираючи на себе права «суб'єктності».

У контексті всього вищевказаного формуються два наступні завдання нашого дослідження:

- ідентифікація наявності в практичному просторі сучасного менеджменту (в т. ч. в державному управлінні і місцевому самоврядуванні) прикладів існування вказаних режимів взаємодії частин управлінської пари;
- порівняльний аналіз ефективності і результативності всіх варіантів взаємодії складових частин управлінської пари.

Якщо існування прикладів функціонування ТУП «керівник – підлеглий» в режимі (1) «суб'єкт – об'єкт» ні в кого не викликає сумніву, а варіант НУП «керівник – підлеглий» (2) в режимі «суб'єкт – суб'єкт» уже досліджується і рекомендується до використання [5, 6, 7, 15], то варіанти такої взаємодії в режимі нетрадиційного зворотного впливу НУП «об'єкт – суб'єкт» (3) і в режимі «об'єкт – об'єкт» (4) в теоретичному плані ще не розглядались, хоча в сучасній управлінській практиці реально існують.

Аналіз інформаційного масиву публікацій останніх років дозволяє прийти до висновку про існування реальних прикладів функціонування НУП «керівник – підлеглий» в режимі зворотного впливу (3) «об'єкт – суб'єкт», коли підлеглий певним чином впливає на поведінку свого зверхника. Свідченням цього є публікації як солідних теоретичних досліджень [14], так і численної низки різноманітних практичних рекомендацій та порад на тему «Як управляти своїм босом?» [для прикладу, 16, 17, 18, 19, 20]. Наголосимо на тому, що головною метою більшості з цих публікацій є намагання «об'єкта» впливати на «суб'єкт»

з метою «... отримати якомога кращі результати для себе, для свого зверхника і компанії» [16, с. 150].

Пошук прикладів функціонування НУП «керівник – підлеглий» в режимі (4) «об'єкт – об'єкт» серед публікацій останніх років також дає певні приклади існування у сучасному практичному менеджменті такого типу взаємовідносин. Найближчим за своєю суттю прикладом можна вважати варіант організації взаємодії між працівниками в «компаніях без менеджерів» [21], в яких використовується «... новий спосіб управління організацією з видаленням влади з управлінської ієрархії та її розподілу між чіткими ролями, що можуть виконуватись самостійно без зверхника» [22]. Цей новий спосіб, відомий під загальною назвою «холакратія», має свої переваги і недоліки [23], своїх прихильників і критиків [24], однак ґрунтується на «рівноправному управлінні в самокерованих командах» [25] і є найкращим прикладом для підтвердження як теоретичної можливості, так і певної міри корисності практичної реалізації варіанта НУП (4).

Вочевидь практична реалізація презентованих варіантів функціонування і взаємодії частин розглянутих прикладів управлінських пар буде множитись, розвиватись і удосконалюватись. Тому цілком очевидно, що аналітичний опис і порівняльний аналіз результативності та ефективності можливих варіантів взаємодії складових частин управлінських пар доцільно проводити на предмет виявлення передумов забезпечення останніми досягнення необхідного значення результату їх взаємодії  $Rez$  (max, min, const, var та інш.) з множини  $Rez_{SO}$ ,  $Rez_{SS}$ ,  $Rez_{OS}$  і  $Rez_{OO}$ , які, як відомо, визначаються «двома частинами коли кожна впливає на іншу», тобто наявністю, типами і дією т. зв. прямих і зворотних зв'язків.

Тому, спроба проаналізувати специфіку традиційної структурної схеми ТУП і процесу взаємодії її частин у нетипових варіантах взаємодії (2), (3) і (4) в категоріях традиційного трактування терміну «зворотний зв'язок», який є механізмом використання «... відхилення системи (об'єкта) від визначеного стану для формування управляючого впливу» [9, с. 100] та участі в цьому впливі не тільки суб'єкта, а й об'єкта, є актуальним дослідженням, результати якого можуть мати окрім теоретичного і досить високий потенціал практичного використання.

Для проведення цього дослідження реінтерпретуємо схему У. Р. Ешбі у вигляді елементарної соціально-економічної системи в складі двох взаємодіючих частин – елементів системи. (рис. 2), щодо теоретичної інтерпретації і опису структури яких проф. Мочерний С. В. свого часу вказав, що її «... найпростішою структурною ланкою є компонент, тобто такий елемент, який при певному способі аналізу далі не ділиться. Водночас компонентом він може бути лише тоді, коли бере участь у формуванні системи і за його відсутності система не може розвиватися» [26, с. 86].

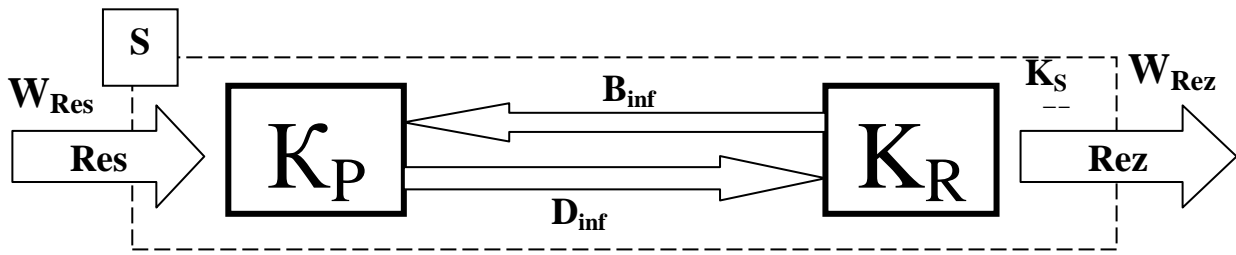


Рис. 2 Реінтерпретація феномену зворотного зв'язку як взаємовпливів двох частин пари, а не домінуючого впливу однієї частини на іншу

Очевидно, що в соціально-економічній системі таким (одночасно і неподільним, і необхідним) елементом виступає людина – елементарний носій інтелекту з певним потенціалом накопиченого людського та інтелектуального капіталів, а також інших здібностей. У зв'язку з цим, аналіз економічного контексту показників взаємодії пари «керівник – підлеглий» як пари елементів «людина – людина» в режимах (1), (2), (3) і (4) дозволить виявити умови їх ефективної співпраці, як результату їх взаємовпливів.

Слід усвідомити, що інтерпретація P-R пари як єдиної ланки трансформування нею всіх вхідних ресурсів Res (фінанси, основні засоби і сировина) в необхідний і самій парі, і суспільству позитивний результат Rez дає можливість аналізу ефективності їх взаємодії тільки за умови інтерпретації і отриманого результату, і витрачених ресурсів у її вартісних показниках.

Отже, якщо припустити, що в системі S елемент P з коефіцієнтом трансформації  $K_P$  трансформує ресурси Res вартістю  $W_{Res}$  у рішення  $D_{inf}$  (вплив P на R) щодо подальшого трансформування цих ресурсів елементом R з коефіцієнтом  $K_R$  у вихідний результат системи Rez вартістю  $W_{Rez}$ , то цей ланцюжок трансформацій можна записати у наступному вигляді:

$$D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_P). \quad (5)$$

$$W_{Rez} = F(D_{inf} \cdot K_R) = F(W_{Res} \cdot K_P \cdot K_R). \quad (6)$$

При цьому, зворотний вплив R на P також записується як

$$B_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_P \cdot K_R) = W_{Rez}. \quad (7)$$

Загальний результат економічно ефективного функціонування елементів P і R системи S за умови відсутності зворотного впливу ( $B_{inf} = 0$ ) визначається як

$$W_{Rez} = W_{Res} \cdot K_S > 1, \quad (8)$$

а у випадку наявності такого зв'язку ( $B_{inf} \neq 0$ ) описується залежністю

$$W_{Rez} = W_{Res} \cdot K_S / (1 - \alpha \cdot K_S), \quad (9)$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт зворотного зв'язку, що може змінюватись в межах від 0 до значення  $1/K_S$ , визначаючи стан системи, який при  $\alpha = 0$  описується виразом (8), а при  $\alpha \rightarrow 1/K_S$   $W_{Rez} \rightarrow \infty$ , система втрачає стабільність, перестає розвиватись, прямує до занепаду і самоліквідації, як це було продемонстровано в [10, 27].

Враховуючи той факт, що при послідовній взаємодії елементів P-R пари коефіцієнт трансформації системи дорівнює добутку їх особистих коефіцієнтів ( $K_S = K_P \cdot K_R$ ), звернемо увагу на те, що прямий вплив  $D_{inf}$  формується

суб'єктом-керівником (людиною) на об'єкт (людину), якою, в свою чергу, формується зворотний вплив  $V_{inf}$ . При цьому, кожному з цих двох учасників взаємодії є властивими творчий, особистісний, соціальний, емоційний, професійний і т. д. інтелект, певні психологічно-поведінкові та морально-духовні характеристики та вміння їх використання для досягнення запланованої цілі. Тому в першому наближенні можна стверджувати, що коефіцієнт трансформації особистості є функцією складових її інтелекту

$$K_P = \Phi (I_{TP}, I_{OP}, I_{CP}, I_{EP}, I_{PP}) \text{ і } K_R = \Phi (I_{TR}, I_{OR}, I_{CR}, I_{ER}, I_{PR}). \quad (10)$$

Таким чином, вказаними складовими інтелекту кожної особистості з пари P-R формуються значення  $K_P$  і  $K_R$ , якими і визначається результат їх взаємодії  $W_{Rez}$ .

В зв'язку з тим, що в силу природної різноманітності людей (культура, освіченість, досвід, статус і т. д.) значення  $K_P \neq K_R$ , їх співвідношенням у формуванні  $K_S$  і будуть визначатися кінцеві результати спільної діяльності  $W_{Rez}$  за виразами (8) і (9).

При цьому, гіпотетично запропонованим варіантам і результатам функціональної взаємодії (1), (2), (3) і (4) відповідатимуть наступні співвідношення  $K_P$  і  $K_R$ , покликані забезпечити досягнення запланованого значення  $W_{Rez}$  шляхом підтримання необхідного значення  $K_S$ :

- традиційний варіант ТУП «суб'єкт – об'єкт» (1) –  $K_P \gg K_R$  – домінуючий вплив керівника P на підлеглого R для формування  $W_{Rez}$ , за якого  $V_{inf}$  практично не враховується в рішеннях P – (автократія);

- НУП «суб'єкт – суб'єкт» (2) –  $K_P = K_R$  – гармонізоване управління шляхом спільного формування рішень P і R з досягнення  $W_{Rez}$ , а  $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_P \cdot K_R \cdot W_{Rez})$  – (сінтелектика і синархія);

- НУП «об'єкт – суб'єкт» (3) –  $K_P \ll K_R$  – компенсація нездатності керівника P прийняти необхідне для досягнення  $W_{Rez}$  рішення усвідомленим використанням інтелектуального потенціалу його підлеглого R для корекції початкового рішення  $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_P)$  в необхідне  $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_P \cdot K_R \cdot W_{Rez})$  – (субократія – термін, запропонований нами для визначення впливу підлеглого на керівника);

- НУП «об'єкт – об'єкт» (4) –  $K_P \approx K_R$  – спільне безсубординаційне функціонування пари працівників на досягнення результату  $W_{Rez}$  без взаємовпливів ( $D_{inf} = 0$  і  $V_{inf} = 0$ ) – (холакратія).

Очевидно що за всіх описаних вище варіантів взаємовідносин P-R пари, досягнення запланованої цілі  $W_{Rez}$  може бути забезпечене. Однак, ще очевидніше, що з усіх вищенаведених варіантів взаємодії потенційно найбільш успішним слід вважати варіант (2) з проявом в процесах взаємодії P-R пари феноменів сінтелектики (спільного мислення) і синархії (спільного управління), виникнення «інтегрального інтелекту» в результаті чого може виникати ефект синергії [28, с. 102; 29, с. 49]. У всіх інших випадках підстави для виникнення синергетичного ефекту від співпраці сторін відсутні.

**Висновки.** Таким чином, для варіантів (1) і (3) взаємодії P-R пари для досягнення цілі необхідно використовувати якісь додаткові заходи впливу через примус, стимулювання, посилений контроль і т. п. однією із сторін іншої,

а для варіанту (4) – через мотивацію незалежністю і відсутністю владних впливів.

Організація співпраці сторін P і R за варіантом (2) створює найкращі передумови для досягнення системою S максимально можливих результатів  $W_{Rez}$  за рахунок ефективного використання для управління її «інтегрального інтелекту», що дозволяє рекомендувати такий режим функціонування до масштабного використання в практичному менеджменті і державному управлінні.

**Напрямок подальших досліджень.** Для подальших досліджень виглядає доцільним виконання аналізу класичної формули системи, охопленої зворотним зв'язком (9), на предмет виділення і оцінки можливих проміжних режимів і результатів її роботи в залежності від змін значень і співвідношень коефіцієнтів трансформації  $K_P$  і  $K_R$  в допустимих межах з метою встановлення цих меж, що дозволить теоретично обґрунтувати нові вимоги до лідерів ( $K_P$ ) щодо їх належного використання останніми потенціалу підлеглих ( $K_R$ ).

### Список використаних джерел

1. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління в системі забезпечення державної влади / Рена Марутян // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2012. – Вип. 1. – С. 263-271.
2. Кузьмін О. Дослідження моделі взаємодії керівника з підлеглим: методичні підходи / О. Кузьмін, Н. Мала // Регіональна економіка. – 2005. - №2. – С. 225-231.
3. Пашко Л. А. Відносини у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління»: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. – 2010. – № 4. – С. 14–18. <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>
4. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65. <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-9.pdf>
5. Попов С. М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму / С. М. Попов // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Збірник наукових праць / Гол. ред. Г. В. Воронкова. Вип. 43. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2010. – С. 166-175.
6. Мартиненко В. М. Нова парадигма публічного управління – об'єктивний імператив XXI століття (теоретико-методологічний аспект) / В. М. Мартиненко // Публічне управління. – 2011. - №3(7). – С. 4-16.
7. Григор'єва В. А. Гуманістична сутність суб'єкт-суб'єктної взаємодії / [Електронний ресурс] Електронна бібліотека НАПН України. – Режим доступу : [http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/ТЕЗИ\\_гуманістична\\_сутність.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/ТЕЗИ_гуманістична_сутність.pdf)
8. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. – Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. – С. 110.
9. Енциклопедія кібернетики в 2 т. / За ред. В. М. Глушкова. Т. 2-й. — Київ: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973. – 623 с.
10. Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними системами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук О. В // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: монографія / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – С. 209-220).



11. Дзвінчук Д. І. Щодо підходів до теоретичної інтерпретації сутності зворотного зв'язку в соціально-економічних системах / Д. І. Дзвінчук, І. Т. Зварич, О. В. Немчук, В. П. Петренко // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Тези Всеукр. наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 20-21 жовтня 2011 року). – С. 13 – 15.
12. Фадєєва І. Г. Управління фінансами і фінансовий менеджмент в соціально-економічних системах: традиція, специфіка, інноваційні підходи / І. Г. Фадєєва, В. П. Петренко // «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України». Зб. матер. I-ї Міжнародної наук.-практ. гонф. (23-25 квітня 2015 р., м. Ужгород). – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – С. 188-193.
13. Ashby W. Ross. *An Introduction to Cybernetics* / W. Ross Ashby. – London: Charman & Hall Ltd, 1957. – 295 p.
14. Бех Ю. В. Філософський модус загальної теорії управління : монографія / Ю. В. Бех; Мін-во освіти і науки України. Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. – 476 с.
15. *Методологія державного управління як галузі науки : наук. розробка / авт. кол. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. О. Краснейчук.* – К.: НАДУ, 2010. – 32 с.
16. Gabarro John J. *Managing Your Boss* / John J. Gabarro, John P. Kotter // *Harvard Business Review*. – May-June 1993. – pp. 150-157.
17. Hurst K. David. *How to Manage Your Boss* / David K. Hurst // [Електронний ресурс] S+B. – Режим доступу : <http://www.strategy-business.com/article/20657?gko=ad64c>
18. Hewes R. *3 Cardinal Rules For Managing Your Boss* / Robert Hewes // [Електронний ресурс] *Informationweek*. – Режим доступу : <http://www.informationweek.com/strategic-cio/team-building-and-staffing/3-cardinal-rules-for-managing-your-boss/a/d-id/1297274>
19. Daum J. Kevin. *10 Simple Tips For Managing Your Boss* / Kevin J. Daum // [Електронний ресурс] Inc. – Режим доступу : <http://www.inc.com/kevin-daum/10-tips-for-managing-your-boss.html>
20. Tannahill-Moran D. *What To Do When You Have A Bad Boss* / Dorothy Tannahill-Moran // [Електронний ресурс] *Careerealism*. – Режим доступу : <http://www.careerealism.com/what-do-have-bad-boss/>
21. *How Medium is Building a New Kind of Company with No Managers* [Електронний ресурс] *First Round Review. Magazin Management*. – Режим доступу : <http://firstround.com/review/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers/>
22. *How It Works* / [Електронний ресурс] *Holacracy*. – Режим доступу : <http://www.holacracy.org/how-it-works/>
23. Moreno H. *What are the advantages and disadvantages of holacracy?* / Helga Moreno // [Електронний ресурс] *Quora*. – Режим доступу : <https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-holacracy>
24. Croke B. *What are the arguments against Holacracy?* / Brandon Croke // [Електронний ресурс] *Quora*. – Режим доступу : <https://www.quora.com/What-are-the-arguments-against-Holacracy>
25. Courtright C. *Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence With Individual and Group Performance* / S. Courtright, G.L. Stewart, M.R. Barrick // *Journal of Applied Psychology*. – 2012. – Vol. 97, #2. – pp. 435-447.
26. Мочерний С. В. *Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко.* – К.: Академія, 2004. – 856 с.
27. Фадєєва І. Г. Роль додатного зворотного зв'язку в синергічному розвитку корпорації / І. Г. Фадєєва // [Електронний ресурс] *Руснаука* [http://www.rusnauka.com/32\\_PVMN\\_2011/Economics/9\\_97541.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/9_97541.doc.htm)
28. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія» / В. І. Варцаба // *Науковий журнал «Бізнес Інформ».* – 2015. – №9. – С. 97-105.
29. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко // *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії».* – 2016. – Вип. 64. – С. 44-60.

## References

1. Marutian R. (2012) *Intelektualni resursy derzhavnoho upravlinnia v systemi zabezpechennia derzhavnoi vlady*. Zbirnyk naukovykh prats. Natsionalna akademia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Vol. 1, 263-271 (in Ukr.)
2. Kuzmin O., Mala N. (2005) *Doslidzhennia modeli vzajemodii kerivnyka z pidlehlým: metodychni pidkhody*. Rehionalna ekonomika. V2, 225-231 (in Ukr)
3. Pashko L. A. (2010) *Vidnosyny u formati "subiekt upravlinnia– obiekt upravlinnia": napriamy harmonizacii*. Retrieved from: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf> (in Ukr.)
4. Pashko L. A. (2011) *Harminizacija upravlinskykh vidnosyn u formati "kerivnyk – pidlehlyi: realnist chy utopia?* Retrieved from: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-9.pdf> (in Ukr.)
5. Popov S. M. (2010) *Naukova paradyhma subiekt-subiektnoho upravlinnia v umovakh suchasnoho kontynuumu*. Zbirnyk naukovykh prats. Humanitarnyi visnyk Zaporizhskoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. Vol. 43, 166-175 (in Ukr.)
6. Martynenko V. M. (2011) *Nova paradyhma publicnoho upravlinnia – obiektyvnyi imperativ XXI stolittia (teoretyko-metodolohichniy aspekt)*. Vol. №3(7), 4-16 (in Ukr)
7. Hryhorieva V. A. *Humanistychna sutnist subiekt-subiektnoi vzajemodii*. Retrieved from: [http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/TE3II\\_zumanistichna\\_sutnist.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/TE3II_zumanistichna_sutnist.pdf) (in Ukr.)
8. Petrenko V. P. (1995) *Do stvorennia modeli typovoi upravlinskoj pary sotsiotehniknykh system*. Naukovo-technichna konferencija. Ivano-Frankivsk, Derzhavnyi tekhnichniy universytet nafty i hazu, 110 (in Ukr.)
9. *Encyklopedia kibernetiky* (1973). U 2 t., T.2. Kyiv, 623 (in Ukr.)
10. Petrenko V. P., Dzvinchuk D. I., Nenchuk O. V. (2012) *Teoretychna reinterpretacia sutnosti I dii zvorotnykh zviazkiv iak osnovy intehracijnykh procesiv v upravlinni sotsialno-ekonomichnykh systemamy*. Monografija. Menedzhment, marketynh ta intelektualnyi capital s hlobalnomu ekonomichnomu prostori. Kharkiv, «Tsyfrova drukarnia №1», 209-220 (in Ukr.)
11. Dzvinchuk D. I., Zvarych I.T., Nenchuk O. V., Petrenko V. P. (2011) *Shchodo pidkhodiv do teoretichnoi interpretatsii sutnosti zvorotnoho zviazku v sotsialno-ekonomichnykh systemakh. «Teoria i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh I rehionalnykh suspilnykh system»*. Konferencija (Ivano-Frankivsk). 13-15 (in Ukr.)
12. Fadieeva I.H., Petrenko V. P. (2015) *Upravlinnia finansami I finansovyi menedzhment v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: tradycja, spetsyfika, innovatsijni pidchody. «Finansovo-kredytna systema: vector rozvytku dlia Ukrainy»*. Konferencija (Uzhhorod). С. 188-193 (in Ukr.)
13. Ashby W. Ross (1957) *An Introduction to Cybernetics*. London: Charman & Hall Ltd, 1957. (in Eng.)
14. Bekh Yu. B. (2013) *Filosofskiyi modus zahalnoi teorii upravlinnia*. Kyiv: NPU im. Drahomanova (in Ukr.)
15. Surmin Yu. P., Bakumenko V. D., Krasneichuk A. O. (2010) *Metodolohia derzhavnoho upravlinnia iak haluzi nauky*. Kyiv: NADU (in Ukr.)
16. Gabarro John J. Kotter John P. (1993) *Managing Your Boss*. Harvard Business Review. – May-June 1993. (in Eng.)
17. Hurst K. David. *How to Manage Your Boss*. Retrieved from: <http://www.strategy-business.com/article/20657?gko=ad64c> (in Eng.)
18. Hewes R. *3 Cardinal Rules For Managing Your Boss*. Retrieved from: <http://www.informationweek.com/strategic-cio/team-building-and-staffing/3-cardinal-rules-for-managing-your-boss/a/d-id/1297274> (in Eng.)
19. Daum J. Kevin. *10 Simple Tips For Managing Your Boss.* Retrieved from: <http://www.inc.com/kevin-daum/10-tips-for-managing-your-boss.html> (in Eng.)
20. Tannahill-Moran D. *What To Do When You Have A Bad Boss*. Retrieved from: <http://www.careerealism.com/what-do-have-bad-boss/> (in Eng.)
21. *How Medium is Building a New Kind of Company with No Managers*. Retrieved from:

- [http://firstround.com/review/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers/\(in Eng.\)](http://firstround.com/review/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers/(in%20Eng.))
22. *How It Works*. Retrieved from: <http://www.holacracy.org/how-it-works/> (in Eng.)
23. Moreno H. What are the advantages and disadvantages of holacracy? Retrieved from: [https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-holacracy\(in Eng.\)](https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-holacracy(in%20Eng.))
24. Croke B. What are the arguments against Holacracy? Retrieved from: [https://www.quora.com/What-are-the-arguments-against-Holacracy\(in Eng.\)](https://www.quora.com/What-are-the-arguments-against-Holacracy(in%20Eng.))
25. Courtright C. *Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence With Individual and Group Performance* / S. Courtright, G.L. Stewart, M.R. Barrick // *Journal of Applied Psychology*. – 2012. – Vol. 97, #2. – pp. 435-447. (in Eng.)
26. Mochernyi S. V., Dovbenko M. V. (2004) *Ekonomichna teoria*. Kyiv: Akademia (in Ukr.)
27. Fadiieva I. H. Rol dodatnoho zvorotnoho zviazku v synerhichnomu rozvytku korporacii. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/32\\_PVMN\\_2011/Economics/9\\_97541.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/9_97541.doc.htm) (in Ukr.)
28. Vartsaba V.I. (2015) *Teoretychni aspekty innovatyzacii upravlinnia rozvytkom rehionalnykh suspilnykh system na osnovi kompleksu fenomeniv "sintelektyra – synerhia – synarkhia"*. // *Naukovyi zhurnal «Biznes Inform»*. V. 9, 97-105 (in Ukr.)
29. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. (2016) *Ekonomika znan I neobkhdni zminy v modeliakh liderstva*. Zbirnyk naukovykh prats. Humanitarnyi visnyk Zaporizhskoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. Vol. 64, 44-60 (in Ukr.)

**Дзвинчук Д. И.** - доктор философских наук, профессор, Директор института гуманитарной подготовки и государственного управления, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (Ивано-Франковск, Украина)

**Лютий О. В.** - председатель Верховинской районной государственной администрации (Ивано-Франковская область, поселок Верховина, Украина)

**Петренко В. П.** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры публичного управления и администрирования, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (Ивано-Франковск, Украина)

E-mail: [fuid@ua.fm](mailto:fuid@ua.fm)

## **К ВОПРОСУ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И УТОЧНЕНИЯ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРЫ» КАК ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В результате декомпозиции системы типичной управленческой пары «субъект – объект» или «руководитель – подчиненный» и интерпретации каждой из этих составляющих в виде элемента, который характеризуется соответствующим коэффициентом трансформации, предложено исследовать такие нетипичные режимы функционирования двоих составляющих системы, как «субъект – субъект», «объект – субъект» (когда роль субъекта принимает на себя объект) и «объект – объект». Выполнив анализ современных публикаций позволил найти примеры практического использования таких вариантов взаимодействия человека-руководителя и человека-подчиненного, а исследование процесса их взаимодействия с использованием классического описания системы из двух элементов, охваченных обратной связью, определило в качестве наиболее эффективного варианта взаимодействия нетипичную управленческую пару «субъект – субъект» как единственного режима сотрудничества этих элементов на основе синтеллекттики и синархии с возможностью получения синергетического результата.

**Ключевые слова:** элемент, система, управление, коэффициент трансформации, обратная связь, ресурс, синтеллекттика, синархия, синергия, результат.

**Dzvinchuk, Dmitry** - Doctor of Sciences Philosophy, Professor, Director of Institute of humanitarian training and public administration, National Technical University of Oil and Gas, (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

**Liutyj, Oleg** – The Chairman of the Verkhovynska gosudarstvennoj District Administration (Ivano-Frangkovskaja oblast, Verkhovyna, Ukraine)

**Petrenko, Viktor** – Doctor of Economics, professor, Professor, Professor of the Department of public management and administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: fuid@ua.fm

**ON THE THEORETICAL ANALYSIS AND REFINEMENT OF THE CONCEPT OF "MANAGEMENT COUPLE" AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF PUBLIC MANAGEMENT**

As a result of decomposition of a system consisting of two elements as a typical management pair “subject - object” or “manager – subordinate”, and interpretation of each of its components as an element that is characterized by a certain coefficient of transformation, it has been proposed to discover such systems as “subject - object”, “object - subject” (when the objects takes on the role of the subject), and “object - object” with the purpose of identifying one of the above mentioned modes that will be the most efficient in achieving the planned results of common functioning. An analysis of contemporary publications helped to find examples of practical use of all of the variations of interaction between a manager and a subordinate that were planned for comparative research. The research of the process of interaction between a manager and a subordinate with the use of analytical description of a classic cybernetic system of two elements that are bound by feedback, discovered that the most effective pair is the “subject - subject” pair as the only mode of cooperation of the two elements on the basis of synarchy and sinterlepsy receiving of synergetic result.

**Key words:** element, system, management, transformation coefficient, feedback, resources, synarchy, sinterlepsy, synergy, result.

Стаття надійшла до редколегії 18.11.16 р.

Рекомендовано до друку 23.11.16 р.