



ченных присущи специфические эмоциональные состояния – недоверчивость, подозрительность, тревожность, раздражительность, возбудимость, агрессивность, а также подавленность, чувства собственной неполноценности, которые вызываются такими факторами, как изоляция от общества и размещение в замкнутой среде, ограничение в удовлетворении потребностей, в первую очередь биологических, через тотальную регламентацию поведения и принудительное включение к однополом социальным группам. В то же время имеющиеся группы и типологии осужденных с присущим им психическим состоянием должны в обязательном порядке учитываться оперативными подразделениями учреждений по исполнению наказаний при проведении ими оперативно-розыскной деятельности.

#### Список использованной литературы:

1. Поздняков В.М. Пенитенциарная психология в России: генезис и перспективы / В.М. Поздняков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/penitentsiarnaya-psikhologiya-v-rossii-genezis-i-perspektivy>.
2. Давыдов Ю.Я. Социология контркультуры / Ю.Я. Давыдов, И.Б. Роднянская. – М., 1980. – 264 с.
3. Пирожков В.Ф. Законы преступного мира молодежи / В.Ф. Пирожков. – Тверь, 1994. – 135 с.
4. Сухов А.Н. Социально-психологические явления в среде осужденных / А.Н. Сухов. – Рязань, 1991. – 92 с.
5. Беккариа Ч. О преступлениях и наказаниях / Ч. Беккариа. – М. : Юрииздат, 1939. – 468 с.
6. Фролова О.Г. Злочинність і система кримінальних покарань / О.Г. Фролова. – К., 1997. – 208 с.
7. Хохряков Г.Ф. Парадоксы тюрьмы / Г.Ф. Хохряков. – М. : Юридич. литература, 1991. – 224 с.
8. Хохряков Г.Ф. Преступления осужденных: причины и предупреждение / Г.Ф. Хохряков, Г.С. Саркисов. – Ереван : Айастан, 1988. – 376 с.
9. Юридична психологія / [В.Г. Андросюк, Л.І. Казміренко, Я.Ю. Кондратьев, М.В. Костицький, С.А. Тарарухін, Г.О. Юхновець]. – К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 1999. – 114 с.

## РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ РЕГИОНА

Людмила ТРЕБИК,

старший преподаватель кафедры государственного управления  
и местного самоуправления  
Хмельницкого университета управления и права

#### Summary

The article researches intensifying importance causes in sphere of management, management, nature of network management structures and features of management of network structures are disclosed. The author's vision of concepts of «rationalization of management activities» and «administrative work» has been provided. On basis of universal model – «Diamonds» by G. Leavitt has developed her own model of modern BSA / LSGBs taking into account ICT component in management. It is proved that rationalization of administrative work management personnel in region should be made by optimizing their information and communication activities and optimizing simulated impact of information and communication management personnel of region on constituent elements of managerial work.

**Key words:** managerial human recourses of region, rationalization of management activities, managerial work, Networking management structure, model of modern BSA / LSGBs, information and communication activities.

#### Аннотация

В статье проведено исследование причин важности интенсификации в сфере управления, раскрыта сущность сетевых структур управления и особенности управления сетевыми структурами. Предложено авторское видение понятий «рационализация управленческой деятельности» и «управленческий труд». Разработана на основе универсальной модели организации – «Алмаза» Г. Ливитта собственная модель современного ОГВ/ОМС с учетом ИКТ-составляющей в управленческой деятельности. Доказано, что рационализация управленческого труда управленческих кадров региона должна осуществляться через оптимизацию их информационно-коммуникационной деятельности, смоделировано влияние оптимизации информационно-коммуникационной деятельности управленческих кадров региона на составные элементы управленческого труда.

**Ключевые слова:** управленческие кадры региона, рационализация управленческой деятельности, управленческий труд, сетевые структуры управления, модель современного ОГВ/ОМС, информационно-коммуникационная деятельность.

**Постановка проблемы.** Необходимым условием успешной реализации стратегических реформ устойчивого развития «Украина-2020», как и децентрализации государственной власти, возникает рационализация управленческой деятельности управленческих кадров региона, которую, по нашему мнению, необходимо понимать, как один из важнейших факторов повышения уровня управленческого потенциала организации.

**Актуальность темы исследования.** Непрерывность субъект-объектного взаимодействия органов управления и субъектов управления автоматически требует непрерывности повышения уровня управленческого потенциала. Это должно происходить за счет интенсивных факторов,

то есть эффективного и рационального использования имеющихся сотрудников, применение действенных методов управления. Введение ИКТ в процессы получения и обработки информации, и выработки управленческими кадрами региона (УКР) адекватных управленческих решений.

**Состояние исследования.** Анализ отечественных и зарубежных источников по теме статьи свидетельствует, что ряд ученых исследовали различные аспекты управленческой деятельности государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Среди них: В.Б. Аверьянов, А.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, Н.Т. Гончарук, С.Д. Дубенко, В.М. Князев, Н.Г. Нижник, О.Ю. Оболенский, В.М. Олуйко, С.М. Серегин, В.М. Сороко, Ю.П. Шаров и другие из-



вестные ученые, труды которых стали теоретико-методологической основой проведенного исследования. Однако в этих работах не в полной мере раскрыты понятие «рационализация управленческой деятельности», проблема активации развития сетевых структур управления, не обусловлены причины интенсификации в сфере управления.

**Целью и задачей статьи** является исследование причин важности интенсификации в сфере управления, раскрытие сущности сетевых структур управления и особенностей управления сетевыми структурами. Новизна работы заключается в том, что в данной работе предложено авторское видение понятия «рационализация управленческой деятельности» и «управленческий труд». Усовершенствованная модель современного ОГВ/ОМС и смоделировала влияние оптимизации информационно-коммуникационной деятельности управленческих кадров региона на составные элементы управленческого труда.

**Изложение основного материала.** А. Печчеи [1] отметил, что система управления должна базироваться на вполне рациональной реальной основе, и в то же время содержать творческие элементы. Свое мнение он объяснял тем, что границы между творчеством и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и регрессом определяются именно управленческими человеческими ресурсами, их возможностями, развитием, умением мобилизоваться для решения поставленных задач. В. Оучи [2] отмечает, что производительность труда является одной из основных проблем организации управления. П. Друкер [3] определяет управление, как сложную технологию, которая выполняет центральную функцию в обществе и является главным детерминантом общественного прогресса.

В энциклопедическом словаре государственного управления [4] «управление» определяется, как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для обеспечения его эффективного функционирования и развития. Управление реализуется в специфической разновидности управленческой системы, которая объединяет в

себе объектов управления (управляемую систему) и субъектов управления (управляющую систему), которые связаны между собой многообразными связями.

В нашем исследовании под рационализацией управленческой деятельности УКР мы понимаем повышение ее результативности путем качественных изменений профессионализма и профессионализма управленческого труда, в первую очередь, за счет использования ими новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования труда руководителя, обучения и повышения их квалификации, как субъектов властных полномочий.

Отдавая безусловный приоритет значимости управленческого потенциала для решения проблем организационного развития, мы исходим, прежде всего, из того, что управление является движущей силой, которая приводит в движение глобальный механизм человеческого сообщества в целом, и ОГВ, и ОМС, территориальной общины в частности. Важный аспект исследуемой проблемы, по нашему мнению, – интенсификация в сфере управления. Такая важность обусловлена рядом объективных причин. Основными среди них мы считаем следующие: во-первых, интенсификация профессиональной деятельности в сфере государственного управления и местного самоуправления в определенной степени имеет управленческий характер; во-вторых, сама сфера управления требует изменения и осовременивания подходов к своему дальнейшему развитию; в-третьих, управление не может не становиться интенсивнее; в-четвертых, рост образовательного и профессионального потенциала работников аппарата управления и все большее насыщение управленческого процесса ИКТ сбора и переработки информации, необходимой для сокращения управленческих циклов, повышение их качественными характеристиками представляют собой важные факторы интенсификации управления в целом и управленческой деятельности в частности.

Необходимо отметить, что проявление процессов интенсификации в различных элементах системы

управления является различным. Так, в организационной структуре ОГВ и ОМС, представляющей систему управления в формализованном виде, она проявляется, с одной стороны, в виде сокращения числа иерархических уровней, что приводит к росту скорости передачи информации и принятия решений. С другой стороны, интенсификация проявляется в поиске и внедрении гибких динамических управленческих структур, адекватных необходимости и приоритетности решения важных проблем, обусловленных первоочередными потребностями среды комфортного проживания украинцев. Совершенствование организации управления в ОГВ и ОМС предусматривает комплекс мероприятий, связанных с рационализацией функционально-иерархического разделения труда и организационных структур управления, типизацией управленческих процедур, оптимизацией численности управленческого аппарата и т. д. [6, с. 214].

В этом контексте заслуживает внимания проблема активизации развития сетевых структур управления. Их своевременность и приоритетность объясняется тем, что административное управление требует значительных затрат времени на согласование многочисленных задач, возникающих в управлении, и не успевает оперативно и адекватно реагировать на новые условия. Однако немало таких задач могут быть успешно решены самостоятельно в тех местах и на тех уровнях, где они возникают. Именно поэтому одним из основных факторов конкурентоспособности Украинского государства на современном этапе ее функционирования возникает ускорение управленческих действий и решений, что возможно только путем реальной децентрализации управления.

Проведенный нами анализ свидетельствует, что развитию децентрализации управления, внедрению прогрессивных управленческих технологий противодействует ощутимое нежелание руководителей передавать субъектам управления нижестоящих уровней и ОМС административную власть, самостоятельность в управлении бюджетами, без чего реальная децентрализация управления невозможна.



можно. Кроме этого, невозможна она также без использования сетевых подходов в организации управления.

В связи с этим мы считаем, что переход к сетевым структурам управления возникает сейчас стратегическим направлением провозглашенной децентрализации власти. При этом приоритетами должны стать развитие реального, а не показного самоуправления, отказ от административного принуждения, создание условий для максимально эффективного использования потенциала сотрудников и их высокой мотивации, внедрение принципов добросовестной конкуренции и состязательности для достижения социально значимых результатов профессиональной деятельности в ОГВ и ОМС. В отличие от традиционных функциональных структур, в сетевых структурах управления функции централизации резко сужаются до их полного растворения в новой системе взаимозаинтересованного социально-технологического взаимодействия и партнерства.

Важно отметить, что структура сетевой системы управления, в отличие от традиционной иерархической, формируется на принципах непрерывной адаптации к изменениям внешней среды, использовании работы команд и проектов. При этом центрами формирования решений по решению проблем выступают объединенные в команды сотрудники ОГВ и ОМС. Важным элементом при этом является интенсивная внутренняя ротация, которая заключается в переводе сотрудников с одной должности на другую для максимального соответствия кадров решаемым задачам. Такая ротация является одним из сильнейших стимулов как личностного, так и организационного развития.

Заслуживают внимания особенности управления сетевыми структурами. Основными среди них мы считаем следующие: отказ от принципа жесткой вертикальной иерархии, переход от управления по вертикали к управлению по горизонтали и самоуправлению, работа вокруг решаемых проблем на основе команд и проектов. Важно отметить, что в такой структуре субъект управления выполняет одновременно несколько функций, являясь, например, руко-

водителем одного проекта, экспертом другого, рядовым исполнителем третьего, от чего максимально реализуется его внутренний потенциал.

По нашему мнению, главным принципом успешности функционирования таких структур является предоставление возможностей максимального соответствия квалификации, компетентности, способностей и знаний каждого сотрудника решаемым в коллективе проблемам. В отличие от иерархических, сетевые системы защищены от опасности бюрократизации. Они даже могут способствовать процессу дебюрократизации организационной структуры, поскольку работают в условиях внутренней конкуренции, гибкого, максимального содействия инновационному развитию, способности к саморазвитию. Сущность сетевых структур заключается в формировании новой культуры субъект-объектных отношений и организационных взаимоотношений, построенных на минимизации административной иерархии и вертикальной цепи команд и решений, активации человеческих ресурсов и интеллекта.

Проведенный анализ свидетельствует, что в административных структурах управления, в отличие от сетевых и самоуправляемых систем, редко формируется комфортная социальная среда ОГВ и ОМС, который сейчас приобретает, по нашему мнению, значимости важного стимула развития каждого сотрудника в частности и организации в целом. В современных условиях функционирования ОГВ и ОМС важно помнить, что сетевые структуры управления, применяемые на горизонтальной иерархии, создают все возможности для ликвидации и предупреждения негативных шаблонов, присущих бюрократизированным системам, и формирования благоприятной и доброжелательной внутренней организованной среды. Важно при этом, что объединение сотрудников в рабочие команды происходит на основе профессионализма, что позволяет избежать многих конфликтов.

Кроме этого, как показывает анализ, административно-бюрократические и сетевые структуры управления принципиально отлича-

ются за, во-первых, характером взаимодействия субъектов управления и объектов управления, во-вторых, отношением к конечному результату их взаимодействия. Так, типичная административно-бюрократическая модуль имеет вид перевернутой пирамиды: административно-бюрократический аппарат управления (контроль), сотрудники (исполнители), результаты управления [7, с. 335]. Административно-управленческая пирамида, деформируясь, сопротивляется инновациям, абсолютизирует роль административных указаний, нивелирует ценность самостоятельного развития.

Понятно, что структура организационного сетевого типа полностью противоположна административно-бюрократической пирамиде. Ее противоположность объясняется тем, что в ней концентрация власти уступает место деконцентрации, происходит децентрализация в стратегически важных зонах и направлениях.

Учеными выделен ряд характерных особенностей сетевых структур управления, в частности [7, с. 316–317]: самоуправляемые команды с максимальной степенью свободы становятся основными центрами анализа проблем, формирования и принятия решений; административные решения в организациях с управлением сетевого типа подтверждают и не противоречат решениям, принимаемым самостоятельно командами сотрудников; переход реальной власти к руководителям команд и превращение ее в экспертную власть, построенную на знаниях, а не на административном давлении; преобразование сущности административной власти на вступления современного назначения – обслуживание сетевой структуры и создание условий для эффективной деятельности команд и максимального потенциала каждого сотрудника; высокая устойчивость сетевой системы управления к изменениям, как результат моделирования в ней развития живых систем; логичность, прочность, естественность сетевой системы в отличие от иерархически жестких и неповоротливых административных структур; конечные результаты – первичные, программируемые, достигаются не за «указани-



ем сверху», а на основе инициативы и инновационного мышления членов команд; проявление доверия к своему персоналу; обеспечение подготовки и обучения персонала для работы в командах; полная ликвидация бюрократии; главная цель – достижение социально значимых конечных результатов на основе деконцентрации и передачи власти наиболее компетентным руководителям среднего звена управления и/или сотрудникам; быстрое развитие всех составляющих человеческого капитала, как важнейшей организационной ценности.

По нашему мнению, современный этап функционирования ОГВ и особенно ОМС требует формирования в них структуры управления сетевого типа. Это возможно при условии осовременивания их модели. В связи с этим мы считаем, что современную модель ОМС и ОГВ как административно-социальную микросистему целесообразно разработать на основе одной из первых универсальных моделей организации – «Алмаза» Г. Ливитта [8], и с учетом ИКТ-составляющей в управленческой де-

ятельности в частности и в системе управления в целом (рис. 1).

Как показывает рис. 1, постоянным двигателем организационной структуры и системы управления должны стать ИКТ, используемые в ежедневной профессиональной деятельности как УКР, так и подчиненными им сотрудниками. При этом эффективность и результативность каждого субъекта управления и объекта управления, и коллектива, и организации в целом находятся в прямой зависимости от состояния ИКТ, и качественных характеристик их использования в управленческой деятельности в системе государственного управления и местного самоуправления. В таком контексте развитие и использование ИКТ должны стать приоритетной задачей для современных УКР.

Наряду с совершенствованием организационной структуры управления приоритетной проблемой сейчас стоит рационализация управленческого труда. Необходимость совершенствования управленческих процессов возникла за рубежом относительно недавно – в конце 50-х XX в.

Причем зарубежные ученые связывают «революцию в административном управлении» с ростом управленческого аппарата и затрат на него, увеличением объемов административной (офисной) работы, появлением новых видов управленческих функций, существенным увеличением объемов информации и документооборота. Следствием всех этих процессов стала необходимость рационализации управленческого труда, то есть разработки комплексных мер по совершенствованию управленческой деятельности.

Такая необходимость объясняется тем, что вся деятельность ОГВ и ОМС осуществляется под непосредственным руководством, контролем и при участии управленческого персонала. Естественным, что управленческий труд приоритетно участвует в создании конечного продукта и повышении эффективности работы каждого сотрудника и коллектива в целом.

Общеизвестно, что чем выше качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет функционирование организации. В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления и т. д. [5, с. 216]. Эффективность их использования непосредственно влияет на конечные результаты профессиональной деятельности каждого служащего ОГВ и ОМС.

Именно поэтому в нашем исследовании мы определяем управленческий труд, как целесообразную деятельность субъекта властных полномочий, что выполняется в процессе управления.

Заслуживает внимания подход к управленческой деятельности в двух аспектах Ю.А. Тихомирова [9, с. 340]. Первый, внутренний, характеризует ее, как собственно управленческую работу, которая проявляется в реализации функций органа управления путем различных действий. Второй, внешний, аспект позволяет охарактеризовать ее, как своего рода причину осуществления иной деятельности. Такой же точки зрения придерживаются и другие ученые, которые теоретически обосновывают влияние

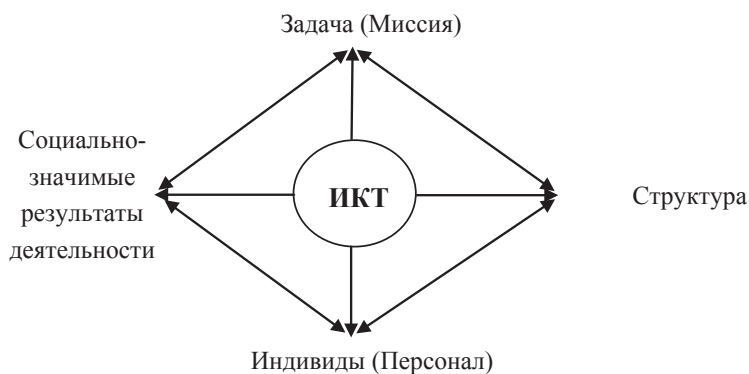


Рис. 1. Модель современного ОГВ / ОМС



Рис. 2. Влияние оптимизации информационно-коммуникационной деятельности УКР на составные элементы управленческого труда



совершенствования управления на конечные результаты деятельности.

Очевидно, в связи с этим следует подчеркнуть важность прогрессивности и актуальности перехода на, во-первых, клиенто-ориентированную деятельность как УКР, так и их подчиненных коллективов, во-вторых, ранее-ориентированную структуру управления ОГВ и ОМС. Это положение особенно важно в контексте того, что в современных исследованиях основной акцент переносится на процессы, состоящие из функций с их последующим распределением на процедуры и операции. Их конечная цель, как эксплицитная, так и имплицитная, заключается в совершенствовании качественных характеристик среды комфортного проживания граждан.

При этом важно отметить, что в зарубежной теории и практике для обозначения совокупности действий по совершенствованию управленческой деятельности применяется набор терминов: в Великобритании – Work study (исследование работы), Organization and Methods (организация и методы); в США – Systems and procedures, systems and methods (системы и процедуры, системы и методы), System engineering (системное проектирование), реинжиниринг процессов; в Германии – персональный менеджмент [6, с. 218–219].

Как показывает проведенный анализ, рационализация управленческого труда УКР фактор повышения управленческого потенциала для совершенствования информационно-коммуникационной компетентности и активизации использования ИКТ в повседневной деятельности УКР требует обязательного решения ряда проблем. Основными среди них мы считаем следующие: отсутствие заинтересованности управленческого персонала в конечном результате; главным потребителем результатов труда сотрудников является вышестоящий руководитель; реальные деловые процессы ОГВ и ОМС в основном состоят из многих функций, то есть выходят за пределы отдельных подразделений; искажение информации при ее передаче между подразделениями.

Рационализация управленческого труда УКР, прежде всего, касается

оптимизации их информационно-коммуникационной деятельности. Именно она, по нашему мнению, в настоящее время возникает основным двигателем совершенствования качественных составляющих профессиональной деятельности УКР, как субъектов властных полномочий на уровне региона (рис. 2).

**Выводы.** Таким образом, проведенный анализ позволяет сформулировать вывод о том, что рационализация – это комплексная проблема совершенствования управления, позволяет обозначить методологический подход к определению факторов рационализации управленческого труда, как составной части организуемых управленческих систем.

#### Список использованной литературы:

1. Peccei A. The Human Quality. – Oxford; New York: «Pergamon Press», 1977. (В русском переводе : А. Печчеи. Человеческие качества. – М. : «Прогресс», 1980. – 302 с.
2. Оучи У. Методы организации производства. – М. : Экономика, 1984. – 184 с.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / Ф. Друкер Питер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
4. Энциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.
5. Теория управления: социально-технологический подход. Энциклопедический словарь / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева; Акад. наук социал. технологий и местного самоуправления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Муниципальный мир, 2004. – 672 с.
6. Ксенофонтowa X.3. Социология управления: учеб. пособие / X.3. Ксенофонтowa. – М. : КНОРУС, 2010. – 288 с.
7. Маленков Ю.А. Современный менеджмент : учебник / Ю.А. Маленков; СПбГУ, экон. факультет. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 439 с.
8. Leavitt H.J. Applied Organizational Change in industry: structural,

technological and humanistic approaches. Handbook of organization. – Chicago, 1965. – 380 p.

9. Тихомиров Ю.А. Административное право и процесс: полный курс / Ю.А. Тихомиров. – М. : Юриформцентр, 2005. – 698 с.