

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра менеджменту

(назва кафедри, яка відповідає за дисципліну)

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання самостійної та індивідуальної роботи з курсу «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей ОКР «Магістр» денної та заочної форми навчання.

Запоріжжя 2019

Методичні вказівки до виконання самостійної та індивідуальної роботи з курсу «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей ОКР «Магістр» денної та заочної форми навчання. Укл. О.Ю.Ткачук – Запоріжжя: НУЗП, 2019, – 54 с.

Укладач: О. Ю. Ткачук, к.с/г.н., доц.

Рецензент: Т. В. Пуліна, д.е.н., проф. зав. каф. менеджменту НУЗП

Відповідальний
за випуск: О. Б. Корякіна

Затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол від «27» серпня 2019 року № 1

ВСТУП

Демократизація українського суспільства та розбудова сучасної системи державного управління зумовлюють необхідність упровадження нових цінностей та принципів публічного менеджменту в діяльність владних інститутів, вимагають підвищення результативності їхнього функціонування та якості послуг, що надаються населенню.

Підготовка магістрів управління відповідно до сучасних вимог передбачає ознайомлення їх з основами публічного адміністрування, змістом категорій, використовуваних у цій галузі знань, із перспективними напрямками розвитку теорії та практики державного управління цивілізованих країн. Усе це зумовлює зростання вимог до рівня професійної підготовки управлінської еліти.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МІСЦЕ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Головною метою викладання дисципліни «Публічне адміністрування» є оволодіння теоретичними знаннями з питань публічного адміністрування та набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб'єктами публічної сфери; набуття вмінь та формування, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування, в тому числі для органів державної влади і місцевого самоврядування.

Заплановані результати навчання:

знання:

- суті, законів, принципів и механізмів публічного адміністрування в розвитку суспільства;
- систематизація уявлень про інструменти розробки проектів і програм в публічній сфері, зокрема інституційно-правове, фінансово-економічні, організаційні, інформаційно-комунікативні і т. ін.;

уміння:

- впроваджувати заходи із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів публічної сфери;
- застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності публічного адміністрування в умовах соціально-економічних змін;
- визначати технологію управління суб'єктом публічної сфери, що є раціональною за ознаками досягнення мети діяльності та ресурсами, що використовуються, з урахуванням особливостей цього об'єкта;
- уміння аналізування та проведення експертизи нормативно-правових документів, надання інформаційної, методичної та управлінської допомоги особі, громадянину, громадськості, державним службовцям, підприємствам, установам і організаціям;
- аналізування результатів діяльності посадових осіб та структурних підрозділів органу державного управління;
- здійснення оцінки ефективності поділу, кооперування та регламентування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування.
- підготувати нормативну документацію, пропозиції, рекомендації для суб'єкта публічного адміністрування щодо визначення стратегічних цілей, завдань та етапів управлінських рішень на основі результатів системного

аналізу суспільно-політичного та соціально-економічного стану розвитку сфери управління, застосовуючи методики визначення певних показників.

комунікація:

- розвиток комунікативної компетентності студентів, зокрема обговорення проблемних питань в процесі розробки проектів і програм в публічній сфері;

автономність/відповідальність:

мотивувати підлеглих на активну участь у процесі розробки національних, місцевих, галузевих проектів і програм та успішність їх реалізації.

Вивчення дисципліни передбачає набуття наступних **компетенцій**:

Вивчення дисципліни передбачає набуття наступних **компетенцій**:

а) загальні компетентності:

- ЗК1 Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

б) фахові компетентності:

Фахові компетентності, яких набувати здобувачі вищої освіти в процесі вивчення навчальної дисципліни «Публічне адміністрування»

Компетенції згідно освітньої програми	Складові компетентності
СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;	- знання формування та розвиток теорій управління суспільством і країною; основних теорій та шкіл управління суспільством і країною другої половини ХХ століття; соціально-інженерний та гуманітарний підходи; концепції раціонального вибору та «новий менеджеризм»; - розуміння структури механізму та органів публічного адміністрування; типологізацію органів публічного адміністрування; територіально – адміністративний аспект публічного адміністрування. Проблеми вибору найкращої форми правління. Методи публічного адміністрування; - здатність використовувати механізм публічного адміністрування; системи механізмів публічного адміністрування; технології публічного адміністрування; - розуміння поділ механізмів публічного

	адміністрування за видами владних суб'єктів.
СК2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; СК3 Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; СК5 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;	- знання основних етапів формування та еволюції громадянського суспільства; сутнісні характеристики громадянського суспільства; місце і роль громадських організацій у публічному адмініструванні; громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин; - розуміння цінностей та цілі суспільства і держави; формування «дерева цілей»; юридичне забезпечення цілей публічного адміністрування; факторів, що визначають складність інституту публічного адміністрування; новітніх тенденцій в системі публічного адміністрування. - знання формування та розвиток теорій управління суспільством і країною; Нові тенденції у взаємовідносинах суспільства та бізнесу.
СК8 Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.	- Загальносистемні методологічні принципи публічного адміністрування. Принципи, що регулюють адміністрування як соціально – політичний, соціально – економічний та соціально – культурний процеси. Застосування принципів публічного адміністрування.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;	- розуміння сутності управлінського рішення як наукової категорії; пріоритетності політичного вибору цінностей та цілей. - визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень; - розуміння ролі конкуренції в процесі прийняття рішень; взаємовідношень суб'єкта та об'єкта прийняття рішень; - знання послідовності етапів прийняття рішень; динаміці виконання рішень.
---	---

Очікувані програмні результати навчання:

1. ПР1 Критично осмислювати, вибирати та використати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
2. ПР2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
3. ПР8 Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
4. ПР11 Мати навички забезпечення особистого професійного розвитку та планування власного часу;
5. ПР13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Навчальний процес в НУЗП в умовах кредитно - модульної системи організації навчання здійснюється у таких формах: навчальні заняття; самостійна робота; практична підготовка; контрольні заходи. Основними вимогами навчальних знань у НУЗП є: лекція; практичні; семінарські; індивідуальне заняття; консультація.

Індивідуальне заняття виконується студентами самостійно при консультуванні з викладачем.

Дисципліна «Публічне адміністрування» вивчається на п'ятому курсі у дев'ятому семестрі і завершується іспитом. Навчальним планом передбачено:

- лекцій – 32 години;
- практичних занять – 16 годин;
- самостійної роботи – 60 годин.

В умовах кредитно - модульної системи навчальна дисципліна «Публічне адміністрування» відповідає 3 заліковим кредитам.

Дисципліна складається з трьох блоків змістових модулів – основних її розділів, які разом зі змістовими модулями наведені у таблиці 2.1.

Продовження табл. 2.1

Модулі (блоки змістових модулів)	Короткий зміст модулів	Розподіл навчального часу за видами занять, годин			Самостійна робота студента, год.		Обсяг навантаження студента	
		Лекції	Лаб. роб. №/год.	Практ. за н. №/год.	СРВ	СРС	Години	Кредити
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Блоки змістових модулів, що виносяться на 2-ий рубіжний контроль								
2	Тема 6. Основні принципи діяльності та функції публічних адміністрацій.	2					36	1,0
	Тема 7. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.	2		2		2		
	Тема 8. Цінності та «дерево цілей» публічного адміністрування.	2						
	Тема 9. Форми, методи та стилі публічного адміністрування.	2		2		2		
	Тема 10. Механізми та технології публічного адміністрування.	2		2		2		
	Тема 11. Результативність та ефективність публічного адміністрування.	2		4		20		
Питання, що виносяться на самостійну роботу	Підготовка творчої роботи: «Сутність, механізми застосування, співвідношення та взаємодія законів та принципів публічного адміністрування»				5		5	0,14
Разом		12		10	5	26	41	1,14
Рубіжний контроль №2								
Термін проведення 2-го підсумкового РК _____ тиждень семестру								

Продовження табл. 2.1

Модулі (блоки змістових)	Короткий зміст модулів	Розподіл навчального часу за видами занять, годин	Самостійна робота студента, год	Обсяг навантаження студента
--------------------------------	---------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------------

модулів)		Лекції	Лаб. роб. год.	Практ. зан. год.	СРВ	СРС	Годин	Кредити
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Блоки змістових модулів, що виносяться на 3-ий рубіжний контроль								
3	Тема 12. Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування	2					20	0,56
	Тема 13. Публічне адміністрування та економіка.	2						
	Тема 14. Найважливіші функції публічного адміністрування у сфері економіки.	2						
	Тема 15. Відповідальність у публічному адмініструванні.	2						
Питання, що виносяться на самостійну роботу	Підготовка творчої роботи «Політичні та управлінські рішення в публічному адмініструванні».				5		5	0,42
	Індивідуальне наскрізне практичне завдання.					10	10	
Разом Рубіжний контроль №3		8			5	10	35	0,97
Термін проведення 3-го підсумкового РК _____ тиждень семестру								
ВСЬОГО		32		16	15	45	108	3

ПРИМІТКА:

1. Умовні позначення: СРВ – самостійна робота студента під керівництвом викладача.
2. СРС – самостійна робота студента.

3. Навантаження (години) на проведення лабораторних робіт, практичних занять та СРВ проставляється відповідно до тематичного графіку (терміну) їх проведення.

3 . Завдання для самостійної роботи (найменування, обсяг у годинах, мета проведення)

3. 1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування (2 години)

План

1. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування.
2. Предметна сфера публічного адміністрування та його методологічна основа.
3. Співвідношення управління та адміністрування.
4. Публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.

Навчальні цілі:

- **Охарактеризувати** основні підходи до розуміння публічного адміністрування;
- **Визначити** предметну сферу публічного адміністрування та його методологічну основу;
- **Розкрити** зміст управління та адміністрування та їх співвідношення;
- **Охарактеризувати** публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сферу діяльності та навчальну дисципліну;
- **Висвітлити** основні поняття публічного адміністрування.

Вивчивши тему, студент повинен знати:
основні поняття публічного адміністрування.

Завдання для обговорення:

1. Поняття , категорія «публічне адміністрування».Охарактеризуйте вузьке та широке розуміння публічного адміністрування.
2. Охарактеризуйте види публічного адміністрування.
3. Назвіть критерії «публічності» організації.
4. Охарактеризуйте специфічні риси зовнішнього середовища публічних організацій.
5. Висвітліть міждисциплінарну природу публічного адміністрування.

Тести для самоконтролю

1. *Для державного управління об'єктом управління є:*
 1. політична система;
 2. суспільство;
 3. економічні відносини;
 4. форма державної діяльності.
2. *Найбільш адекватно сутність управління визначається терміном:*
 1. діяльність;
 2. узгодження;
 3. вплив;
 4. організація;
3. *Для того щоб стати реальністю, управлінський вплив має містити:*
 1. прогнозування;
 2. роз'яснення;
 3. упорядкування;
 4. цілеспрямовання.
4. *Яке визначення державного управління найбільш повно розкриває його сутність:*
 1. соціально – політичне явище, вид суспільної діяльності, пов'язаної зі здійсненням державної влади в демократичній країні на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу, судову;
 2. процес владного впливу на суспільну систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі об'єктивних економічних законів;
 3. цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функції держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики;
 4. форма виконавчої і розпорядчої діяльності всіх органів держави.
5. *Цілі і функції державного управління впливають із:*
 1. форми державного управління;
 2. законодавчо-нормативної бази;
 3. конституції держави;
 4. форми державного устрою.
6. *Політичний аспект державного управління полягає:*
 1. в цілепокладанні;
 2. прогнозуванні;

3. регламентуванні;
 4. адмініструванні.
7. *Адміністративний аспект державного управління полягає:*
1. у контролюванні;
 2. ціле здійсненні;
 3. регламентування;
 4. планування.
8. *Ієрархія цілей державного управління повинна будуватись за принципом:*
1. пріоритету потреб та інтересів розвитку суспільства;
 2. важливості завдань економічного розвитку;
 3. консенсусу державних інтересів;
 4. узгодження інтересів політичних партій.
9. *У своєму здійсненні державне управління спирається:*
1. на владу – організовану силу суспільства, здатну до примусу;
 2. діяльність громадських організацій і рухів;
 3. суспільний сектор;
 4. підтримку міжнародних організацій.
10. *Держава управління поширює свій вплив:*
1. на політичні партії;
 2. всё суспільство;
 3. відносини між бізнесовими структурами;
 4. приватні відносини громадян.

Практичні завдання

Завдання №1

Змодельуйте систему органів державної виконавчої влади в Україні за основними організаційно – правовими рівнями.

Наведіть приклади суб'єктів державного управління на кожному з рівнів, охарактеризуйте їх функції та повноваження; а також суб'єктів виконавчих органів місцевого самоврядування.

Завдання №2

Виберіть із запропонованого в табл.. 1 переліку (або запропонуйте на свій розсуд) одну із функцій державного управління та побудуйте функціональну структуру її реалізації органами державної виконавчої влади різних організаційно – правових рівнів.

Сформовану функціональну структуру представте за формою табл.. 2

Таблиця 1

№	Зміст функцій
1	Соціальний захист населення
2	Підтримка розвитку підприємництва
3	Охорона навколишнього середовища
4	Фінансово – бюджетне регулювання економіки
5	Регулювання інвестиційної діяльності
6	Розвиток соціальної інфраструктури

Таблиця 2

Функціональна структура -----

Організаційно-правовий рівень органу державної влади	Назва органу державної виконавчої влади	Зміст функцій, що реалізуються державними органами виконавчої влади
Вищий		
Центральний		
Місцевий		

Література: [Осн.: 1-4, 14-17. Дод.: 1, 7-8,13].

3. 2. Публічне адміністрування : історія та сучасність. (5 годин)

План

1. Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною.
2. Основні теорії та школи управління суспільством і країною другої половини XX століття.
3. Соціально-інженерний та гуманітарний підходи.
4. Концепція раціонального вибору та «новий менеджери́зм».
5. Публічне управління в контексті неокласичної теорії.

Навчальні цілі:

- **Охарактеризувати** формування та розвиток теорій управління суспільством і країною;
- **Розкрити** зміст основних теорій та шкіл управління суспільством і країною другої половини ХХ століття;
- **Характеризувати** соціально-інженерний та гуманітарний підходи;
- **Ознайомити** із концепцій раціонального вибору та «нового менеджеризму»;
- **Висвітлити** публічне управління в контексті неокласичної теорії.

Завдання для обговорення

1. Поняття «папська революція» та її суть.
2. Публічне адміністрування як об'єкт академічного інтересу у ХVІІ ст.
3. «Адміністративний кодекс» Ч.Бонніна, особливості цієї роботи.
4. Вплив на публічне адміністрування школи наукового (класичного) менеджменту.
5. Заслуга А. Файолю в розробленні цієї проблематики.
6. «Традиційна модель» публічного адміністрування.
7. Соціально-інженерний підхід до публічного адміністрування.
8. Гуманітарний підхід до публічного адміністрування.

Вивчивши тему, студент повинен знати:

Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною; основні теорії та школи управління суспільством і країною другої половини ХХ століття.

Практичні завдання

Завдання №1

Розкрийте принципи управління по А. Файолю:

1. поділ праці;
2. право віддавати розпорядження і влада;
3. дисципліна і покірність;
4. єдність розпорядництва;
5. єдність керівництва;
6. підкорення приватних інтересів конкретних працівників інтересам організації;
7. справедлива винагорода персоналу;
8. централізація;
9. жорстка ієрархія;
10. чітке визначення місця, повноважень і функцій;
11. справедливості;
12. постійності складу персоналу;
13. ініціативності;
14. єдності персоналу.

Завдання №2

Розкрийте принципи бюрократичних систем по М. Веберу:

1. Існування фіксованих і офіційних юридичних сфер, що впорядковуються правилами, тобто законами чи адміністративними правилами.
2. Наявність жорсткої ієрархії та ранжування, субординації, згідно з якою вищестоящі службовці спостерігають і контролюють нижчестоящих.
3. Відокремленість службової діяльності співробітників від їхнього приватного життя.
4. Коли «бюрократія» стає професією, вона починає вимогати і відповідної професіоналізації.
5. Управління офісом здійснюється за загальними правилами, що більш-менш стабільні, більш-менш вичерпні та можуть бути вивчені.

Література: [Осн.: 1-4, 14-17. Дод.: 1, 7-8,13].

3.3. Публічне адміністрування та влада (2 години).

Анотація змісту: Базові визначення «влада», «публічна влада», «державна влада». Співвідношення понять «державна влада» та «державне управління». Центральні та місцеві органи державного управління в Україні. Головні проблеми організації роботи органів публічної адміністрації на сучасному етапі.

Питання для опрацювання:

1. Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування.
2. Влада як основний засіб публічного адміністрування..
3. Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування.
4. Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада.
5. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади.

Лобізм.

Мета занять – Розуміти та знати призначення, повноваження та відповідальність органів державної влади; співвідношення централізації децентралізації в публічному управлінні; повноваження, компетенції та структуру органів влади та управління на території України.

Вивчивши тему, студент повинен знати: Вміти висловлювати, обґрунтовувати і відстоювати власну позицію стосовно подій та явищ суспільного життя на основі ціннісного ставлення до історичного минулого і сучасного розвитку.

Завдання для опрацювання:

Підготовка есе на тему: «Держава влада та організація роботи державних установ»

Форми контролю: питання для обговорення, ситуаційні завдання, тести.

Література: [Осн.: 2, 8, 16, 19. Дод.: 1, 8, 10, 12].

3. 4. Підготовка творчої роботи на тему: «Публічне адміністрування – єдність економічної, соціальної та політичної діяльності держави». (5 годин).

Анотація змісту: Відкритість і взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології. Дія ринкових принципів у політичній сфері. Місце й роль партій і виборів у прийнятті політичних рішень. Тенденції до зростання ролі ідей у політичному процесі.

Мета проведення – Розуміти та знати, що є предметом політекономії. В чому полягає взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології. В чому сутність економічної політики людей, знати що таке представницька демократія.

Питання для опрацювання:

1. Відкритість і взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології.
2. Дія ринкових принципів у політичній сфері.
3. Місце й роль партій і виборів у прийнятті політичних рішень.
4. Тенденції до зростання ролі ідей у політичному процесі.

Література: [Осн.: 1, 10, 12-14. Дод.: 2, 7-8, 10, 13].

3.5. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. (2 години)

План

1. Управління як визначальна функція публічного адміністрування.
2. Управлінське рішення, як наукова категорія.

3. Визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень. Динаміка виконання рішень.

Навчальні цілі:

- **Ознайомити** із моделями та етапами процесу прийняття рішення;
- **Розкрити** зміст управлінського рішення, як наукової категорії;
- **Висвітлити** розробку варіантів рішення.
- **Ознайомити** з реалізацій рішення.

Вивчивши тему, студент повинен знати:

Вміти підготувати нормативну документацію (накази, розпорядження, тощо), пропозиції, рекомендації (проекти) для суб'єкта публічного адміністрування щодо визначення стратегічних цілей, завдань та етапів управлінських рішень на основі результатів системного аналізу суспільно-політичного та соціально-економічного стану розвитку сфери управління (об'єкта управління), застосовуючи методики визначення певних показників.

Завдання для обговорення

1. Різні типи рішень і проблем;
2. Моделі прийняття рішення;
3. Класична, адміністративна, політична модель прийняття рішення;
4. Етапі процесу прийняття рішення;
5. Розробка варіантів рішення;
6. Вибір найкращого рішення.

Практичні завдання

Завдання №1

1.1 Знайомство з діаграмами причинно-наслідкових зв'язків

Діаграма причинно-наслідкових зв'язків - CLD (casual loop diagram) призначена для візуалізації того, як взаємопов'язані змінні взаємодіють між собою.

Приклад 1. Необхідно графічно відобразити залежності населення певної території від показників народжуваності та смертності.



Рис. 1 Діаграма причинно-наслідкових зв'язків чисельності населення.

В діаграмі причинно-наслідкових зв'язків присутні наступні типи об'єктів:

1. «Головний фактор», тобто результуючий цільовий показник, взаємодія якого з іншими факторами і аналізується за допомогою даного типу діаграми. Можлива наявність одного або декількох «головних факторів». Позначається еліпсом з виділеним контуром. У прикладі 1 «головним фактором» є показник «населення».

2. «Фактор», тобто показник, що впливає на «головний фактор» або на інший «фактор». Звичайно в діаграмі причинно-наслідкових зв'язків присутні декілька «факторів». У прикладі 1 на «головний фактор» - населення території, впливають два «фактори» - народжуваність та смертність.

3. «Зв'язки» між факторами, які можуть бути позитивними (позначають символом «+»), або негативними (позначають символом «-»).

Зв'язок між факторами вважають позитивним, якщо при зростанні одного фактора зростає і інший фактор. Так у прикладі 1 зростання населення призводить до зростання народжуваності «+», зростання народжуваності призводить до зростання населення «+», зростання населення призводить до зростання смертності «+».

Зв'язок між факторами вважають негативним, якщо при зростанні одного фактора інший фактор зменшується. У прикладі 1 збільшення смертності призводить до зменшення населення.

Фактори, взаємодіючи, утворюють «причинно-наслідкові цикли», які можуть бути «посилюючими» або «балансуючими».

Посилюючий цикл (reinforcing cycle) утворюється або виключно позитивними зв'язками, або парною кількістю негативних зв'язків (мінус на мінус у результаті дає плюс). У посилюючому циклі фактори посилюють один одні. Посилюючий цикл позначають символом «R».

Балансуючий цикл утворюється непарною кількістю негативних зв'язків. У балансуєчому циклі фактори не посилюють, а послаблюють одних одні. Балансуючий цикл позначають символом «B».

В прикладі 1 посилюючим є цикл, утворений факторами «населення» та «народжуваність». Зростання населення призводить до зростання народжуваності, яка у свою чергу збільшує населення, яке знову збільшить народжуваність. За умови відсутності балансуєчих факторів населення у такому циклі зростало б нескінченно у геометричній прогресії.

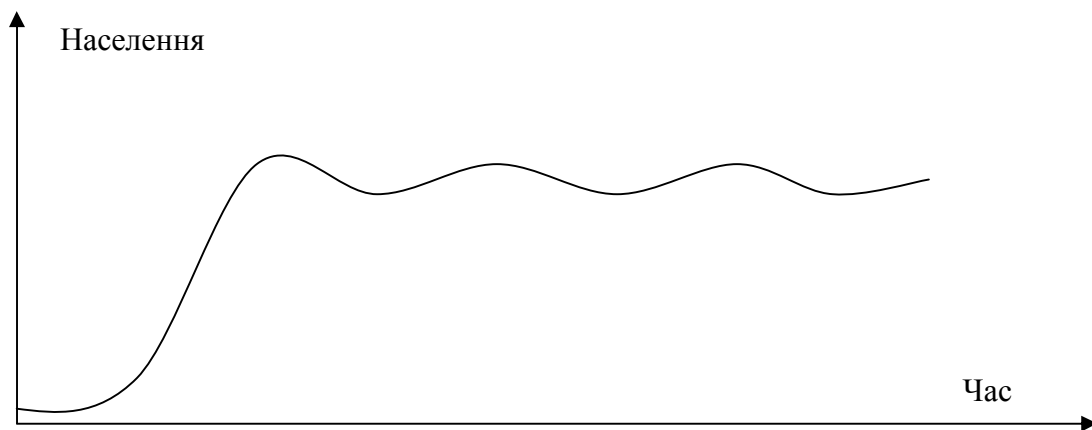


Рис. 2. Динаміка населення в циклах народжуваності та смертності.

Балансуючий цикл, який призупиняє зростання населення утворюється через фактор «смертність». Зростання населення призведе до зростання смертності, що зменшить населення і народжуваність.

Динаміка населення в циклах народжуваності та смертності проілюстрована на рис. 2. При появі та території населення спочатку діє переважно посилюючий цикл і населення швидко зростає до деякого максимально можливого рівня. Потім починає переважати вплив балансуєчих факторів, які призупиняють зростання населення і навіть дещо знижують його. Але зниження населення знижує і дію балансуєчих факторів, що знову призводить до збільшення населення. В

довготривалій перспективні населення коливається навколо деякого рівноважного рівня.

Приклад 2. Необхідно за допомогою діаграми причинно-наслідкових зв'язків (CLD діаграми) графічно відобразити та пояснити причини ринкових коливань цін в результаті дії факторів попиту та пропозиції.

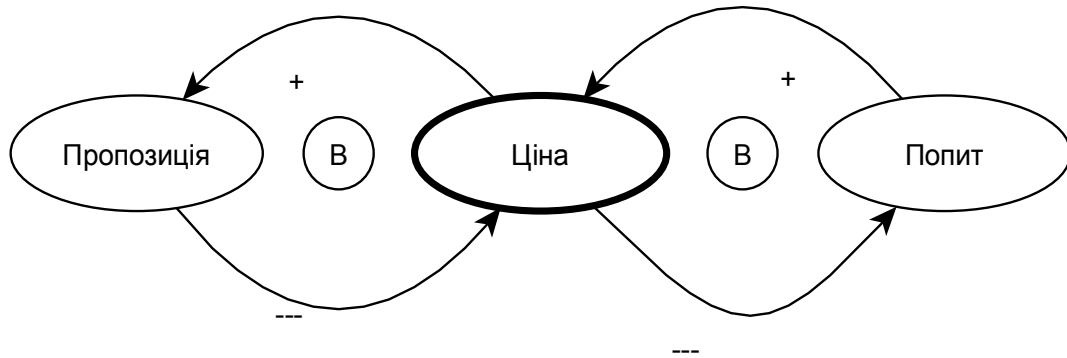


Рис. 3 Діаграма причинно-наслідкових зв'язків ринкових коливань ціни товару.

Головним фактором є ціна на яку впливають два інші фактори – попит та пропозиція. Взаємодія факторів утворює два балансуєчих цикли:

1. Зростання ціни призводить до зростання пропозиції, але зростання пропозиції товару на ринку знизить ціну.
2. Попит на товар сприяє підвищенню ціни, але збільшення ціни знижує попит.

Описані причинно-наслідкові зв'язки у двох балансуєчих циклах є причиною того, що ціни в ринковій економіці не можуть ані зростати, ані знижуватись, ані залишатись незмінними протягом тривалого часу. Вони коливаються навколо точки рівноваги (за умови відсутності дії додаткових факторів, які в реальності істотно впливають на ситуацію).

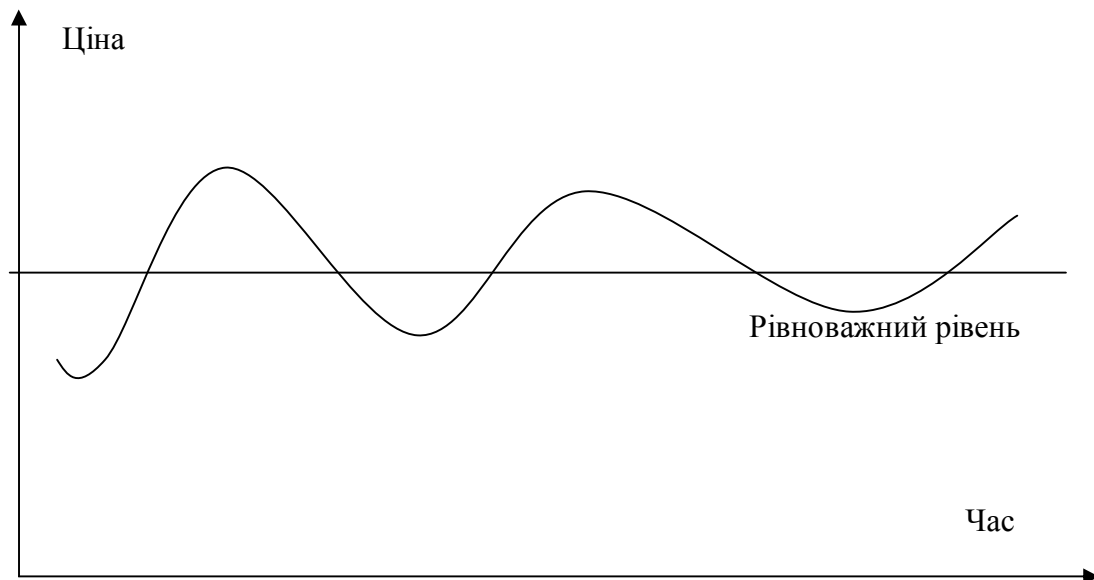


Рис.4 Динаміка ринкової ціни внаслідок коливань попиту та пропозиції.

Завдання 2.

Екологічна катастрофа острову Пасхи

На основі наведеного текстового опису:

1. Побудувати діаграму причинно-наслідкових зв'язків, яка відобразить взаємозалежності між ресурсами, чисельністю населення та рівнем виробництва на острові Пасхи.
2. На діаграмі зазначити посилюючі та балансуючі причинно-наслідкові цикли;
3. Побудувати графіки динаміки населення, наявності ресурсів та рівня виробництва на острові Пасхи.

Історія острову Пасхи. Острів був заселений племенами полінезійців, що мали досить високий рівень розвитку культури, були добрими мореплавцями та каменярями. На момент заселення острів був вкритий лісами та мав родючі землі. Люди зайнялись землеробством та виготовленням широко відомих нині кам'яних статуй. Населення швидко зростало. Для потреб землеробства, палива та переміщення статуй вирубались ліси. Коли всі ліси були вирублено, землі внаслідок ерозії втратили родючість. Почався голод, війни, широко поширився

канібалізм. Виготовлення статуй припинилось. Населення швидко зменшилось та здичавіло. На момент прибуття європейців у XVIII столітті населення було в 10 разів менше, ніж у період максимального розквіту острова століттям раніше. Мандрівники так і не зрозуміли звідки на пустельному острові з не численним примітивним населенням могли з'явитись величні монументи.

Завдання 3.

Сучасні проблеми та перспективи сталого розвитку людства

Аналогічно ситуації, розкритої у попередньому завданні:

1. Оцінити перспективи економічного, соціального та екологічного розвитку сучасної цивілізації.
2. Побудувати діаграму CLD, яка відобразить залежності між виробництвом, населенням та екологією планети.
3. Побудувати графіки прогнозу чисельності населення, рівня виробництва та наявності життєва необхідних ресурсів на Землі за умови збереження наявних тенденцій.
4. Запропонувати стратегії розвитку, які дозволять призупинити вичерпання ресурсів.
5. Побудувати повторно діаграму CLD, включивши до неї запропоновані стратегії сталого розвитку.
6. Побудувати графіки прогнозу чисельності населення, рівня виробництва та наявності життєва необхідних ресурсів на Землі за умови впровадження стратегій сталого розвитку.

Орієнтовний обсяг завдання 3-4 сторінки тексту А4.

Література: [Осн.: 2-6, 16. Дод.: 1,4, 8-9].

3.6. Форми, методи та стилі публічного адміністрування. (2 години).

План

1. Види форм управлінської діяльності.
2. Методи державного управління.
3. Стилi керівництва.

Навчальні цілі:

- **Ознайомити** із поняттям форм, методів управлінської діяльності, та стилів керівництва.
- **Розкрити** особливості форм, методів управлінської діяльності, та стилів керівництва.

Вивчивши тему, студент повинен знати: види форм, методи управлінської діяльності, та стилів керівництва.

Література: [Осн.:1-5, 16. Дод.: 5-9, 13].

3.7. Механізми та технології публічного адміністрування. (2 години).

План

1. Поняття механізму публічного адміністрування.
2. Система механізмів публічного адміністрування.
3. Поняття технології публічного адміністрування.

Навчальні цілі:

- **Ознайомити** із поняттям механізму та технології публічного адміністрування;
- **Розкрити** особливості системи механізмів публічного адміністрування.

Завдання для обговорення

1. Розкрийте найбільші суперечності в системі публічного адміністрування.
2. Поділ механізмів публічного адміністрування за видами владних суб'єктів.
3. Назвіть основні типи і різновиди механізмів публічного адміністрування та висвітліть їх особливості.
4. Визначте особливості технологічних документів, бібліотеки управлінських технологічних процесів в публічному адмініструванні.
5. Опис процедури формування й надання управлінської послуги.
6. Процес прийняття та реалізації рішень в управлінських системах-перш за все, творчий процес.

Вивчивши тему, студент повинен знати:

Механізми и системи механізмів публічного адміністрування; технології публічного адміністрування.

Методика постановки проблеми в публічному управлінні

Проблемою в публічному управлінні є само підтримуючий механізм відтворення в ній негативних явищ, яких необхідно або позбутися, або принаймні мінімізувати.

Звичайно така проблема виникає, якщо формується посилюючий цикл, який посилює на підтримує ці негативні фактори. Тобто існують фактори, які призвели до виникнення проблеми, а проблема в свою чергу підтримує та посилює їх. Таким чином для постановки проблеми необхідно:

1. Виділити цільовий показник впливу (те, що зараз погано, що необхідно покращити). Показник (головний фактор CLD діаграми) може бути один або їх може бути декілька.
2. Скласти списки факторів, що впливають на даний показник.
3. Логічно обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між проблемою та факторами, а також між самими факторами.
4. Побудувати діаграму CLD, що розкриває механізм виникнення та підтримання проблеми.

Приклад 3. Механізм екологічної катастрофи острову Пасхи.

Проблема – виснаження ресурсів острову.

1. Головними ресурсами острову були ліси та родючі землі. Відповідно цільовими показниками необхідно обрати:

- площа лісів на острові;
- площа придатних для обробки родючих земель на острові.

2. Факторами, що впливають на цільові показники та одні на одні є:

- населення острову;
- рівень виробництва (виготовлення статуї) та острові;
- землеробство;
- вирубка лісів.

3. Площа лісів на острові та площа придатних для обробки земель знаходяться у суперечливій взаємозалежності. З одного боку, чим більше на острові лісів, тим менше вільних земель для землеробства. Вирубка лісів є необхідною передумовою розвитку як виробництва на острові, так і землеробства. З іншого ж боку, повне зникнення лісів призведе до повної руйнації економіки острова внаслідок ерозії ґрунтів та відсутності деревини для виробництва та палива.

4.

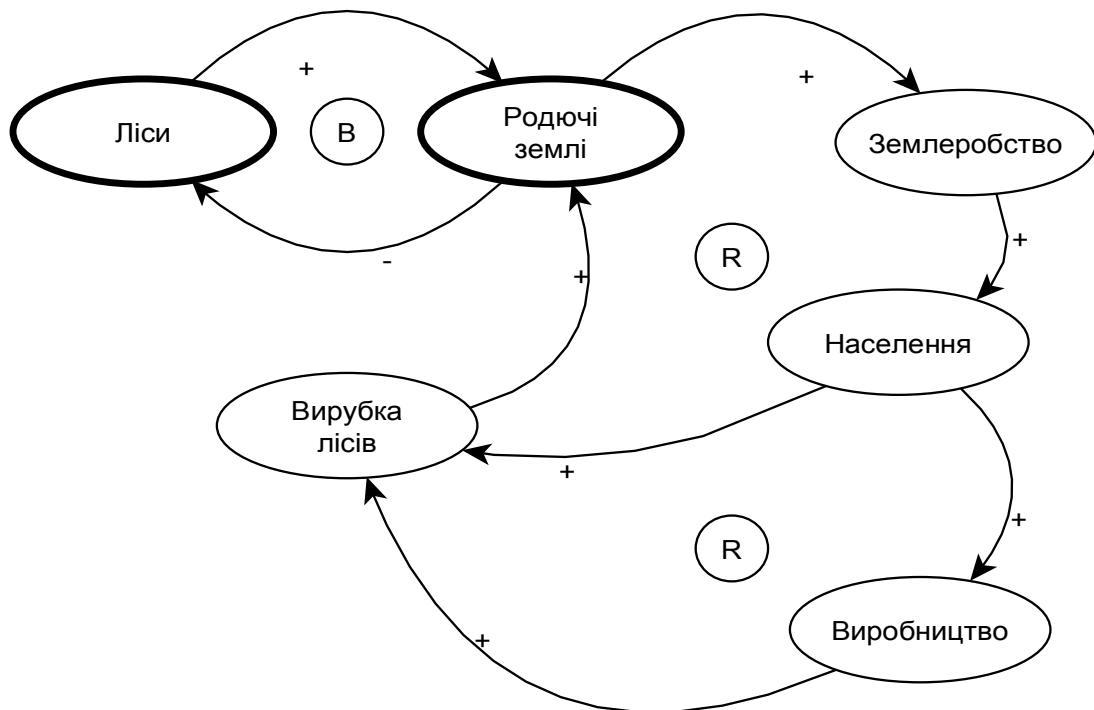


Рис. 5 Механізм виснаження ресурсів острову Пасхи

Завдання 4.

Проблема економічного розвитку країни Z, що розвивається

Населення країни Z швидко зростало, займаючись переважно землеробством. Зростання населення збільшило тиск на родючі землі, що використовувались для землеробства. В процесі глобалізації їжа, що вирощувалася у країні Z опинилась під тиском конкуренції з боку дешевої імпортової їжі. Конкуренція призвела до збитковості сільськогосподарського виробництва країни Z, де ця галузь – традиційне (і основне) джерело доходів.

Необхідно, спираючись на наведені дані:

1. побудувати діаграму CLD, що відображає взаємозалежності між зростанням населення, ринковою конкуренцією, глобалізацією, сільськогосподарським виробництвом та якістю життя населення країни Z;
2. Сформулювати цільові показники, що характеризують проблему економічного розвитку країни Z;
3. Скласти списки факторів, що впливають на значення цільових показників;
4. Побудувати діаграму CLD, що розкриває механізм економічних проблем країни Z;
5. Обґрунтувати у текстовій формі виявлені взаємозв'язки.

Орієнтовний обсяг завдання 2-3 сторінки тексту A4.

Завдання 5.

Постановка проблеми в публічному управлінні

У відповідності до теми індивідуального наскрізного практичного завдання необхідно виконати постановку актуальної проблеми міського розвитку, а саме:

1. Сформулювати набір показників, що характеризують обрану систему життєзабезпечення міста (Не слід обирати більше 3-4 показників. Керування

системою життєзабезпечення міста за більшою кількістю показників практично важко реалізувати. Також слід пам'ятати, що кожен введений у діаграму CLD утворює декілька додаткових зв'язків логічний аналіз яких необхідно виконати. Не ускладнюйте систему більш за мінімально необхідне!);

2. Сформулювати списки факторів, що визначають (або істотно впливають) значення сформульованих показників (Для кожного показника оберіть не більше 3-4 основних факторів);

3. Обґрунтувати у текстовій формі взаємозалежності між факторами і цільовими показниками (Кожний зв'язок повинен бути пояснений. Цілком достатньо стислого пояснення одним реченням);

4. Побудувати діаграму CLD, що ілюструє описані у п. 3 взаємозалежності. Орієнтовний обсяг завдання 2-3 сторінки тексту А4.

1.3. Формування набору можливих рішень в публічному управлінні

Як зазначено у попередній темі, проблему в публічному управлінні формують у вигляді системи цільових показників, факторів та зв'язків між ними. Звичайно в такій системі логічних зв'язків спостерігається посилення деяких негативних тенденцій (посилюючий цикл негативної спрямованості, що призводить до погіршення значень цільових показників). Сформулювати набір можливих рішень означає стабілізувати посилюючий цикл балансуєчим циклом або перетворити негативну тенденцію в позитивну. Тобто необхідне введення в систему додаткових факторів, які сформують додаткові балансуєчі цикли. Звичайно можливо сформулювати не одне, а множину можливих рішень проблеми. Негативні цикли складаються з декількох факторів і впливати можна на кожен з них. Алгоритм дій з формування набору можливих рішень в публічному управлінні наступний:

1. Спираючись на дані постановки проблеми, ще раз скласти список факторів, що впливають на цільові показники (повторне виконання

вже зробленої роботи дозволить підвищити достовірність результатів);

2. Для кожного з факторів сформулювати один або декілька заходів (рішень), які дозволять вплинути на фактор в напрямі покращення цільових показників);
3. Побудувати діаграму причинно-наслідкових зв'язків (діаграму CLD), що включає крім механізму формування проблеми сформульований набір можливих рішень (заходів);
4. Зробити висновки про можливі шляхи вирішення проблеми (чи вдалось розірвати цикл посилення негативних тенденцій; замінити його іншим циклом; стабілізувати поточний стан; перетворити негативну тенденцію на позитивну).

Приклад 4. Формування набору можливих рішень з попередження екологічної катастрофи о. Пасхи

Фактори, що обумовили екологічну катастрофу острову:

- вирубка лісів;
- виробництво (будівництво статуй);
- виснаження родючих земель;
- безконтрольне зростання населення.

Можливі рішення для фактору «вирубка лісів»:

- вирубаючи одне дерево необхідно насадити 3!;
- лімітування вирубки;
- пошук альтернатив деревині, як матеріалу та паливу (трава, водорості, органічні відходи).

Можливі рішення для фактору «виробництво»:

- повторне використання матеріалів;

- технологічні удосконалення, що дозволять зменшити витрати ресурсів;
- лімітування виробництва.

Можливі рішення для фактору «виснаження родючих земель»:

- переробка органічних відходів на добрива;
- селекція вирощуваних культур для підвищення врожайності;
- будівництво вітрових бар'єрів для попередження вивітрювання.

Можливі рішення для фактору «населення»:

- зниження народжуваності.

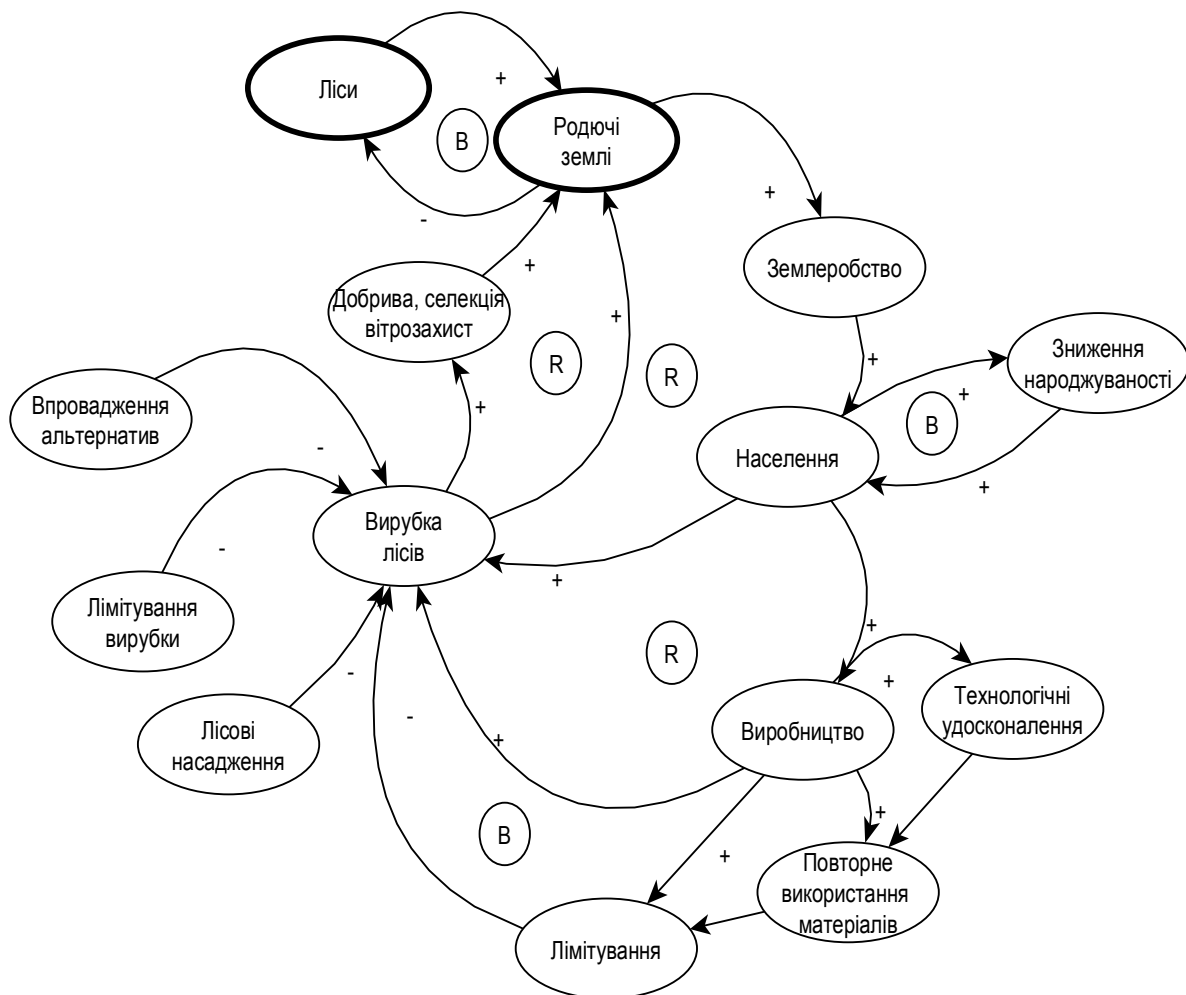


Рис. 6. Набір можливих рішень з попередження екологічної катастрофи о. Пасхи.

Висновок. Запропоновані рішення дозволяють впливати на фактори, що призвели до екологічної катастрофи на о. Пасхи. Група рішень для вирубки лісів дозволяє, з одного боку знизити обсяги виробки, а з іншого боку, відроджувати знищені ліси. Рішення для виробництва дозволять зменшити потребу виробництва у лісовій сировині, що сприятиме зменшенню вирубки; впровадження добрив, селекції та вітрозахисту дозволить зберегти родючість земель, а припинення зростання населення дозволить зберегти всі ресурси острова. Успішність запропонованих рішень залежить від обсягів їх впровадження.

Література: [Осн.:1-5, 16. Дод.: 5-9, 13].

3.8. Методика оцінки зовнішньої ефективності діяльності публічних адміністрацій. (10 годин).

Навчальні цілі:

- оволодіння методикою оцінки зовнішньої ефективності діяльності публічних адміністрацій;
- висвітлити основні напрямки оцінки ефективності діяльності публічних адміністрацій;
- **Вивчивши тему, студент повинен** уміти оцінити зовнішню ефективність діяльності публічної адміністрації.

Підхід, що пропонується, спрямовано на оцінку ефективності діяльності публічної адміністрації з точки зору її клієнтів, тобто населення. Визначається, наскільки населення задоволене діяльністю адміністрації за окремими напрямками і в цілому.

Метод оцінки – експертні оцінки.

Метод одержання оцінок – опитування населення.

Критерій оцінки: загальна задоволеність населення діяльністю публічної адміністрації.

Проводячи опитування, для того щоб забезпечити високу вірогідність даних, необхідно побудувати правильну вибірку респондентів. Для подібного роду опитування доцільно скористатися однією з таких вибірок: квотною за статтю і віком, випадковою чи адресною. Розгляньмо побудову кожної з них.

1.Вибіркова квотна за статтю і віком. Для її побудови необхідно:

1.1. Визначити кількість респондентів, - звичайна кількість для подібних опитувань складає 800 – 1200 людей.

1.2. З'ясувати за статистичним довідником чисельність у районі людей певного віку, думки яких ми збираємося з'ясувати (як правило старше 18 років), чисельність чоловіків і жінок даного віку, чисельність людей різних вікових груп.

1.3. Перевести дані чисельні значення у відсоткові.

1.4. Виходячи з отриманих відсотків, розрахувати необхідну чисельність чоловіків і жінок, чисельність людей різних вікових груп для визначені кількості респондентів. При цьому доцільно розрізняти міське і сільське населення.

Приклад. Побудуємо вибірку на 1140 чоловік для Богодухівського району Харківської області, чисельність населення в якому у віці старше 18 років складає 36536 людей. Користаючись статистичними даними, одержимо такі пропорції:

1. Пропорції (у людях і %) від загальної чисельності населення старше 18 років по типах поселень:

	Всього (чол. і %)		Всього для вибіркової сукупності (чол.)	
	Місто	Село	Місто	Село
Богодухівський район	14879 (41%)	21657 (59%)	467	673
	36536 (100 %)		1140	

2. Пропорції (у людях і %) від загальної чисельності населення старше 18 років за статтю:

Богодухівський район	Всього (чол. і %)		Всього для вибіркової сукупності (чол.)	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
	15212(42%)	21324(58%)	479	661
Всього	36536(100%)		1140	

3. Пропорції (у людях і %) від загальної чисельності населення старше 18 років за статтю і віковими групами:

Богодухівський район	Чоловіки	Жінки	Всього
18 – 30 років	4019(11%)	3289(9%)	7308(20%)
31 – 50 років	5846(16%)	5480(15%)	11326(31%)
Старше 50-и років	6211(17%)	11691(32%)	17902(100%)
Всього	16076(44%)	20460(56%)	36536(100%)

4. Пропорції (у людях) за статтю і віковими групами для вибіркової сукупності:

Богодухівський район	Чоловіки	Жінки	Всього
18 – 30 років	125	102	227
31 – 50 років	182	172	354
Старше 50-и років	194	365	559
Всього	501	639	1140

5. Пропорції (у людях) за статтю і віковими групами і типами поселень для вибіркової сукупності:

Богодухівський район	Місто		Село	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
18 – 30 років	51	42	74	60
31 – 50 років	75	70	107	102
Старше 50-и років	79	150	115	215
Всього	205	262	296	377
	467		673	
	1140			

2. Випадкова вибірка. Для її побудови необхідно:

2.1. Визначити кількість респондентів.

2.2. Розбити територію району на квадрати, виходячи з того, щоб у кожному квадраті проживало приблизно однакове число людей. Відповідно, кількість респондентів у кожному квадраті = загальна кількість респондентів / кількість квадратів. Кількість квадратів вибирається довільно, як правило в залежності від числа інтерв'юерів.

2.3. У кожному квадраті випадковим чином визначити так звану « опорну точку », потім – крок опитування, через який будуть визначатися респонденти. За розрахункову формулу кроку можна взяти таку: крок = кількість квартир (будинків) у квадраті / кількість респондентів у кожному квадраті.

Далі опитування проводиться доти, доки не буде набрано визначену кількість респондентів у кожному квадраті. У разі неможливості провести опитування за адресою, що припала на розрахований крок (нікого немає вдома, не схотіли відкривати двері, немає вдома членів сім'ї потрібного нам віку тощо), робіться заміна даної адреси на найближчу. У разі, коли в квартирі (будинку) проживає кілька людей потрібного нам віку, ми опитуємо, наприклад, того, хто відкрив нам двері.

Приклад. Побудуємо вибірку на 1140 людей для Богодухівського району Харківської області. Маючи 20 інтерв'юерів, розіб'ємо територію району на 10 квадратів, щоб у кожному квадраті працювало по 2 інтерв'юера. При цьому, з огляду на пропорції населення міста і сільської місцевості (41 і 59 %, відповідно), визначимо в місті 4 квадрати, а в сільській місцевості – 6 квадратів. У кожному квадраті необхідно опитати 114 людей. Для кожного квадрата визначимо опорну точку: нехай це буде п'ята квартира в першому будинку при наявності багатоквартирних будинків чи третій будинок для приватного сектора на вулиці, розташованій першою з північного заходу в квадраті. Розрахуємо можливий крок для квадрата А, знаючи, що в ньому приблизно 1200 будинків і квартир: $\text{крок} = 1200 / 114 = 10$, тобто ми будемо заходити в кожний 10-й будинок чи квартиру, рухаючись по квадрату з півночі на південь та із заходу на схід.

3. Адресна вибірка. Для її побудови необхідно:

3.1. Визначити кількість респондентів.

3.2. Взяти чи скласти адресну базу даних району.

3.3 Випадковим образом вибрати кількість адрес, що дорівнює визначеній кількості респондентів. Тут також доцільно будувати вибірку окремо для міської і сільської місцевості.

Далі опитування проводиться по цих адресах, при цьому обпитується будь – яка людина необхідного нам віку, що проживає по даній адресі, а у випадку неможливості за якимись причинами провести опитування по обраній адресі, вона замінюється на найближчу.

Для визначення задоволеності населення, що проживає на території відповідного району, діяльність публічної адміністрації необхідне нижчеперелічене.

Підготувати перелік завдань, що дійсно вирішуються адміністрацією (маючи на увазі, що на практиці адміністрація має займатися вирішенням завдань, які начебто не завжди відносяться до сфери її компетенції) і запропонувати респондентам проранжувати їх за ступенем важливості для територіальної громади. При цьому найбільш важливому завданню надається найбільший ранг. При складанні переліку завдань слід також пам'ятати, що перелік більше ніж з 20 пунктів буде важким для сприйняття респондентом, і це може негативно відбитися на результатах.

Так, наприклад, якщо ми визначили перелік із 20 завдань, то найбільш важливому завданню дається ранг 20, а найменш важливому – 1, а можливий варіант запитання в цьому випадку буде таким. « Позначте, будь ласка, відносну важливість нижченаведених проблем для вашого міста (області, району, села,

тощо) послідовно від 20 до 1, де 20 означає, що ця проблема найважливіша, а 1 – найменш важлива з перелічених ».

Приблизний перелік завдань і приклад оцінки їхньої важливості можуть мати наступний вигляд:

№	Завдання	Ранг
1	Забезпечення безперебійного газопостачання	8
2	Забезпечення безперебійного електропостачання	10
3	Забезпечення дотримання чинного законодавства	3
4	Забезпечення економічного розвитку	17
5	Забезпечення задовільної роботи транспорту	2
6	Забезпечення доступного медичного обслуговування	18
7	Забезпечення опалення взимку	11
8	Забезпечення роботи дошкільних установ	13
9	Забезпечення роботи шкіл	15
10	Забезпечення якісного безперебійного водопостачання	9
11	Захист та представлення інтересів своєї територіальної громади	16
12	Зменшення безробіття, створення додаткових робочих місць	20
13	Контроль екологічної обстановки	7
14	Надання допомоги незахищеним верствам населення	19
15	Налагоджування контактів між суб'єктами соціальної, політичної та економічної діяльності	12
16	Підтримання задовільного стану житлових будинків	5
17	Підтримання стану доріг	4
18	Прибирання сміття	6
19	Проведення державної політики на місцях	1
20	Сприяння розвитку бізнес-активності.	14

Запропонувати респондентам оцінити, наскільки вони задоволені тим, як вирішується кожне із завдань за певною шкалою (наприклад, за шкалою від 1 до 5, де 1 означає, що респондент абсолютно не задоволений, 2 – скоріше, незадоволений. 3 – десь задоволений. десь ні, 4 – скоріше, задоволений. 5 – цілком задоволений).

Можливий варіант запитання : « Оцініть, наскільки Ви особисто задоволені тим, як вирішуються зазначені проблеми, за шкалою від 1 до 5, де 1 означає, що Ви абсолютно не задоволені вирішенням цих проблеми, 2 – радше не задоволені, 3 – десь задоволені, десь ні , 4 – радше задоволені, 5 – цілком задоволені».

Наприклад, для наведеного вище переліку завдань таблиця оцінок може мати наступний вигляд:

№	Завдання	Оцінка
1	Забезпечення безперебійного газопостачання	4
2	Забезпечення безперебійного електропостачання	3
3	Забезпечення дотримання чинного законодавства	5
4	Забезпечення економічного розвитку	3
5	Забезпечення задовільної роботи транспорту	4
6	Забезпечення доступного медичного обслуговування	2
7	Забезпечення опалення взимку	2
8	Забезпечення роботи дошкільних установ	5
9	Забезпечення роботи шкіл	4
10	Забезпечення якісного безперебійного водопостачання	4
11	Захист та представлення інтересів своєї територіальної громади	2
12	Зменшення безробіття, створення додаткових робочих місць	1
13	Контроль екологічної обстановки	3
14	Надання допомоги незахищеним верствам населення	1
15	Налагоджування контактів між суб'єктами соціальної, політичної та економічної діяльності	5
16	Підтримання задовільного стану житлових будинків	4
17	Підтримання стану доріг	4
18	Прибирання сміття	4
19	Проведення державної політики на місцях	5
20	Сприяння розвитку бізнес-активності.	2

Після одержання даних оцінок визначаються середні значення по кожному із завдань (індекси задоволеності по кожному завданню). І тоді індекс загальної задоволеності (I_{33}) визначається за формулою:

$$I_{33} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i I_{3i}}{\sum_{i=1}^n K_i},$$

де I_{3i} - індекс задоволеності і-тим завданням, P_i - ранг і-того завдання, k_i - порядковий номер і-го завдання (тобто $k_1 = 1, k_2 = 2, \dots, k_n$) n – кількість завдань.

Наприклад, для наведеного випадку, індекс загальної задоволеності розраховується так:

$$I_{33} = \frac{8*4+10*3+3*5+17*3+2*4+18*2+11*2+13*5+15*4+9*4+16*2+20*1+7*3+19*1+12*5+5*4+4*4+6*4+1*5+14*2}{(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17+18+19+20)} = \frac{590}{210} = 2,8.$$

Зрозуміло, що значення індексу задоволеності коливаються в межах від 1 до 5. Змістовно значення індексу $[1; 1,5]$ означають, що адміністрація повністю не справляється із своїми завданнями, є повністю неефективною; $[1,5; 2,5]$ – скоріше не справляється із своїми завданнями, є малоефективною; $[2,5; 3,5]$ – з якимось завданнями справляється, з якимось – ні, має середню ефективність; $[3,5; 4,5]$ – добре справляється із всіма своїми завданнями, є високоефективною.

3.9. Методика оцінки внутрішньої ефективності діяльності публічних адміністрацій. (10 годин).

Навчальні цілі:

- оволодіння методикою оцінки ефективності діяльності публічних адміністрацій;
- висвітлити основні напрямки оцінки ефективності діяльності публічних адміністрацій;
- **Вивчивши тему, студент повинен уміти оцінити внутрішньою ефективність діяльності публічної адміністрації.**

Методика, що пропонується спрямована на оцінку ефективності діяльності публічної адміністрації з точки зору їхніх співробітників. Даний підхід забезпечує встановлення зворотного зв'язку з тими, хто безпосередньо займається вирішенням повсякденних практичних завдань, отже, бачить основні проблеми, які заважають ефективній діяльності власних організацій.

Метод оцінки – експертні оцінки.

Метод одержання оцінок – суцільне опитування співробітників організації.

Критерії оцінки: ефективність виконання місії організації; структура робочого часу співробітників; професійна компетентність; особистісні якості співробітників; задоволеність співробітників характером своєї роботи; збалансованість структури організації, її гнучкість; «якість» керуючих і інформаційних потоків. Дані критерії дозволяють оцінювати різні внутрішні аспекти діяльності організації.

Розглянемо методику оцінки на прикладі конкретної організації, – Н-ської адміністрації. Але спочатку зупинимося на питанні уніфікації вимірювальних шкал, застосовуваних в отриманні експертних оцінок, що важливо для дістання загального показника внутрішньої ефективності, – оскільки в ньому враховуються кілька показників, усі вони повинні біти приведені до єдиної шкали.

У змістовній частині інструментарію, що застосовується для проведення опитування в організації, використовуються три типи шкал: порядкова, номінальна і номінальна із сумісними альтернативами. Зміна порядкової шкали досягається простим зсувом і, при необхідності, перекалібровкою.

Приклад. Ми дістали, що середнє значення по шкалі від 1 до 5 (де середньою точкою є 3) дорівнює 2 і хочемо перевести отримане значення в нове за шкалою від -2 до 2 (де середньою точкою є 0). Для цього ми зсуваємо значення на величину $3-0=3$, тобто нове значення буде -1.

У випадку номінальної шкали береться значення у відсотках однієї з альтернатив (або сума відсотків декількох альтернатив), значимої в даному випадку, що розглядається далі як звичайне числове значення за шкалою від 0 до 100 (зрозуміло, що саме такий можливий проміжок коливання значення). Переведення значення у відповідність з іншою шкалою здійснюється як для порядкової шкали.

Приклад. Ми одержали наступний розділ відповідей на запитання «Чи вважаєте Ви, що структура Вашої організації є оптимальною?»: 60% респондентів відповіли «так», 20% – «ні» і 20% – «важко відповісти». Ми вибираємо в якості значимої позицію «так», припускаючи, що якщо 100% респондентів вибрали цю позицію, то структура організації є, з їхнього погляду, цілком оптимальною, а якщо дану позицію відзначили 0%, – то цілком неоптимальною. Таким чином, у нашому випадку, значення показника оптимальності структури дорівнює 60 по шкалі від 0 до 100. Переведення в іншу, симетричну, шкалу здійснюється по формулі: (старе значення – 0,5 значення старої верхньої границі) / (0,5 значення старої верхньої границі / значення нової верхньої границі). Тобто при переході до шкали від -2 до нове значення = $(60-50) / (50/2) = 0,4$.

За наявності шкали номінальної із сумісними альтернативами необхідно певним чином враховувати процентне значення всіх альтернатив (або їхню комбінацію, наприклад, суму), що розглядаються як звичайні числові значення за шкалою від 0 до N, де $N = 100 \times \text{кількість значущих альтернатив}$. При цьому варто врахувати, що певний єдиний показник можна дістати тільки з порівняння протилежних позицій. Переведення значення у відповідність з іншою шкалою здійснюється як для номінальної.

Приклад. У відповідях на запитання «Які якості повинні бути властивими керівнику в першу чергу?» 60% відзначили, що це некомпетентність, 40% – відповідальність, 30% – організаторські здібності. У той же час, відповіді на запитання «Якими якостями володіє Ваш керівник?» дали наступні результати: 40% відзначили компетентність, 40% відповідальність і 40% – організаторські здібності. Є видним розрив між необхідними і реальними якостями, що у випадку «ідеального» варіанта був би відсутній, тобто різниця між необхідними і реальними показниками дорівнювала б 0. У той же час максимально можливий розрив дорівнює $100 \times \text{кількість значущих (розглянутих нами) альтернатив}$.

Таким чином, показник відповідності якостей керівника необхідним визначається за формулою:

$$I_{\text{оя}} = \sum_{i=1}^m |K_{Ni} - K_{Ri}|,$$

де:

K_N – відсоток респондентів, що вважають що і-та якість повинна бути присутньою у керівників для забезпечення високої організації;

K_R – відсоток респондентів, які відзначили, що і-та якість дійсно є присутньою у керівників;

m – кількість особистісних якостей.

У нашому випадку $I_{\text{оя}} = (60-40) + (40-30) = 30$ по шкалі від 0 до 300. Переведення значення в іншу шкалу здійснюється як у попередньому прикладі, тому по шкалі від -2 до 2 $I_{\text{лк}} = 1,6$.

Оцінку ефективності діяльності варто пов'язувати з цілями і завданнями організації, тому спочатку слід визначити, як розуміють співробітники організації її основне завдання (місію).

Можливий варіант запитання: «У чому Ви вбачаєте основне завдання своєї організації?». Далі пропонується перелік альтернатив (варіантів відповіді).

Так, у Н-ській адміністрації місію своєї організації 39 респондентів бачать у наданні соціальних послуг населенню, 25 – у забезпеченні потреб населення на відповідній території, 19% – у проведенні державної політики на місцях. У категорії керівників акценти розташувались трохи інакше: 50% вважають як основне завдання організації забезпечення потреб населення на відповідній території, 25 – надання соціальних послуг населенню, 8% – проведення державної політики на місцях.

Далі йде загальна оцінка ефективності діяльності організації в зв'язку з виконанням відзначеної місії, у результаті якої визначається індекс ефективності виконання місії « I_m ».

Можливий варіант запитання: «Як би Ви оцінили ефективність роботи Вашої організації за шкалою від -2 до 2, де -2 – організація цілком не справляється із завданням, -1 – скоріше не справляється, 0 – важко сказати, чи справляється чи ні, 1 – скоріше справляється, 2 – справляється цілком?».

Співробітники Н-ської адміністрації оцінюють ефективність роботи своєї організації по виконанню вищесказаних завдань (I_m) досить високо, – $I_m=120$. Але при цьому переважна більшість опитаних (81%) вважають, що ефективність роботи організації можна підвищити.

Наступна експертна оцінки, спрямована на аналіз структури робочого часу співробітників.

Можливі варіанти запитань: «Скільки часу, у %, у Вас займають перераховані нижче види діяльності?» і «Скільки дані види діяльності повинні займати часу для забезпечення ефективної діяльності Вашої організації?» (далі йде перелік видів діяльності).

Зіставлення отриманих відповідей на дані питання показують, що співробітники Н-ської адміністрації, в першу чергу, вважають за необхідне більше часу витратити на використання комп'ютерної техніки (34 проти 26%, що витрачається зараз), і менше часу повинно йти на ведення документації (36 проти 42%). Такі оцінки дозволяють зробити висновок, що для підвищення ефективності роботи організації цілому, або слід поліпшити комп'ютерну базу Н-ської адміністрації (якщо комп'ютерної техніки не вистачає), або (у випадку наявності достатньої кількості комп'ютерів) підвищують рівень володіння комп'ютерною технікою серед працівників організації, тобто запропонувати їм пройти спеціальне навчання. Ці заходи дозволять значно зменшити витрати робочого часу на ведення документації, тобто роботу з паперовими носіями інформації.

Індекс оптимальності структури робочого часу ($I_{CЧ}$) визначається за формулою:

$$I_{CЧ} = \sum_{i=1}^m |t_{Ni} - t_{Ri}|,$$

де:

t_{Ni} – час, який необхідно затратити на і-тий вид діяльності (у %);

t_{Ri} – час, що реально витрачається на і-тий вид діяльності (у%);

m – кількість видів діяльності.

У випадку для Н-ської адміністрації $I_{CЧ}$ дорівнює 81 за шкалою від 0 до 1000, де 0 означає, що наявна структура робочого часу цілком відповідає, а 1000 – що цілком не відповідає представленням експертів про те, якою вона повинна бути. Або $I_{CB} = 1,67$ за шкалою від -2 до 2, де -2 – наявна структура цілком не

відповідає необхідній, -1 – скоріше не відповідає, 0 – у чомусь відповідає, у чомусь ні, 1 – скоріше відповідає, 2 – цілком відповідає.

Наступні експертні оцінки стосуються професійної компетенції співробітників організації. При цьому аналіз доцільно проводити не тільки за загальним масивом оцінок, але й окремо по категоріях співробітників у залежності від видів діяльності, що є основними в їхній роботі, звертаючи увагу на ті вміння й навички, що найбільш необхідні саме для даного конкретного виду діяльності. У результаті визначається індекс володіння необхідними знаннями, уміннями і навичками співробітниками організації (I_{B3}).

Можливі варіанти запитань: «Оцініть, наскільки Ваші колеги (Ваші керівники) володіють необхідними в їхній роботі знаннями, уміннями і навичками за шкалою від -2 до 2, де -2 означає, що вони зовсім не мають необхідні знання, уміння і навички, -1 – скоріше мають, 0 – важко сказати, мають чи ні, 1 – скоріше мають, 2 – мають повною мірою» і «Оцініть наскільки Ви володієте наведеними нижче знаннями, уміннями і навичками за тією ж шкалою» (далі іде список знань, умінь і навичок).

Оцінюючи загальний рівень володіння необхідними знаннями, уміннями і навичками для забезпечення ефективної роботи організації, співробітники Н-ської адміністрації дають високу оцінку як своїм колегам (індекс $I_{B3c}=1,58$), так і своїм безпосереднім керівникам ($I_{B3p}=1,60$). Таким чином, у середньому по організації індекс володіння необхідними знаннями, уміннями і навичками $I_{B3}=1,59$.

У результаті аналізу по окремих категоріях можна відзначити, що, наприклад, працівники, у роботі яких ведення документації займає 50% і більше робочого часу, визнають, що найбільш незасвоєними для них є вміння грамотно використовувати законодавчу базу і складати й оформляти ділові документи. Приведені показники свідчать про невисокий рівень компетентності певного числа представників даної групи, у зв'язку з чим їм необхідно додаткове навчання в спеціалізованому навчальному закладі.

Далі оцінюють ті особистісні якості, що повинні бути властиві керівникам та рядовим співробітникам для забезпечення ефективної роботи організації і проводиться порівняння ідеальних якостей з реально властивими співробітниками.

Можливі варіанти запитань: «Які якості повинні бути властиві керівникам (співробітникам) для забезпечення ефективної діяльності організації?» і «Які якості властиві Вашим керівникам (Вам особисто)?» (далі іде список якостей).

Під час аналізу відповідей респондентів у Н-ській адміністрації звернув на себе увагу той факт, що опитані не виділяють компетентність як одне з основних своїх особистих якостей (тільки 32% співробітників і 31% керівників віднесли компетентність до своїх основних якостей). Це підтверджує попередні висновки стосовно того, що в роботі багатьох співробітників організації існують реальні проблем з володінням необхідними для виконання своєї роботи вміннями і навичками. Порівняння особистісних якостей рядових співробітника і керівників показує, що представники обох категорій виділяють у собі такі якості як відповідальність (по 69% в обох категоріях), і порядність (48 і 46%, відповідно), але співробітники, більше вміють слухати інших (34 проти 8% у керівників).

Невміння керівників слухати інших безумовно може негативно впливати на загальний психологічний клімат у колективі. У той же час співробітники менше вміють мислити системно й аналітично (тільки 16 співробітників виділяють у собі таку якість проти 46% у керівників), менше мають організаторських здібностей (22 проти 54%).

Індекс наявності необхідних якостей для забезпечення високої ефективності діяльності організації ($I_{OЯ}$) визначається подібно I_{CB} за формулою, що вже наводилась:

$$I_{OЯ} = \sum_{i=1}^m |K_{Ni} - K_{Ri}|,$$

де K_N – відсоток респондентів, які вважають, що i -та якість повинна бути присутня у керівників чи співробітників для забезпечення високої ефективності діяльності організації, K_R – відсоток респондентів, що визначили, що i -та якість дійсно є присутньою у керівників чи співробітників організації, m – кількість особистісних якостей.

У Н-ської адміністрації для керівників $I_{ЛКР}=91$, а для співробітників $I_{ЛКС}=163$ за шкалою від 0 до 2100, де 0 означає повну відповідність наявних і необхідних особистісних якостей, 2100 – повну відсутність такої. Або за шкалою від -2 до 2 (де -2 – повна відсутність відповідності, -1 – скоріше не відповідність, 1 – скоріше відповідність, 2 – повна відповідність необхідних і наявних особистісних якостей). $I_{ЛКР}=1,83$ і $I_{ЛКС}=1,68$, а в середньому по організації даний індекс $I_{ЛК}=1,75$.

То наскільки співробітник задоволений своєю роботою також є одним з факторів, що впливають на ефективність його роботи. І про це дозволяють судити наступні експертні оцінки, для одержання яких доцільно використовувати не тільки прямі, але і непрямі запитання. У результаті визначається індекс задоволеності (I_3) і, при необхідності, неявний індекс задоволеності (I_{3H}).

Можливі варіанти запитань: «Оцініть, наскільки Ви задоволені характером своєї роботи за шкалою від -2 до 2, де -2 означає повну незадоволеність, -1 – скоріше незадоволеність, 0 – у чомусь задоволеність, у чомусь ні, 1 – скоріше задоволеність, 2 – повну задоволеність» (пряме запитання) і «Погодилися б Ви перейти на іншу роботу, аналогічну за посадою і зарплатою, але іншу за характером?» (непряме запитання).

Більшість співробітників Н-ської адміністрації радше задоволені, ніж ні характером своєї роботи: індекс задоволеності $I_3=1,10$ за шкалою від -2 до 2. Причому, керівники організації відчують себе на робочому місці краще ($I_{3P}=1,32$ проти $I_{3C}=0,90$ у рядових співробітників). Але стурбованість викликає той факт, що 62% респондентів не впевнені в тім, що якби їм запропонували перейти на іншу роботу, аналогічну за посадою і заробітною платою, але іншу за характером, вони б відмовилися від такої пропозиції, причому 20% опитаних скоріше (13%) чи безсумнівно (7%) погодилися б з такою пропозицією. Ці дані свідчать, що в дійсності багатьох працівників не зовсім задовольняє характер

їхньої роботи, і що їхні знання, уміння і навички були б корисні при виконанні іншої роботи. Визначивши цих співробітників і проаналізував реальні причини невдоволення, а також наявні уміння і звички конкретного співробітника, можна запропонувати керівництву організації перевести його на ту посаду, де співробітник зміг би працювати краще.

Наприклад, візьмемо рядового співробітника Д, який працює в загальному відділі адміністрації. Цей співробітник відзначив, що він безумовно погодився б перейти на іншу за характером роботу, тобто характер його нинішньої роботи, а саме переважно (90% робочого часу) ведення документації його не задовольняє. У той же час виявилось, що він, добре володіє уміннями і навичками, необхідними для збору й аналізу інформації і для роботи з комп'ютерною технікою. Тому було б доцільним перевести його на іншу роботу, пов'язану з виконанням саме цих видів службової діяльності.

З огляду на приведені дані можна визначити і неявний індекс задоволеності (I_{3H}), що дорівнює 1,20 за шкалою від -2 до 2. Але оскільки I_{3H} менше I_3 то надалі варто враховувати останній (у протилежному випадку варто було б знайти середнє від I_3 і I_{3H}).

Наступна група експертних оцінок стосується структури організації, для розгляду якої використовуються такі показники: наявність підрозділів, що дублюють функції інших; наявність підрозділів, котрі були створені для виконання певних тимчасових завдань і потреба в яких уже зникла; необхідність укрупнення, об'єднання підрозділів; необхідність укрупнення; об'єднання підрозділів; необхідність створення нових підрозділів; необхідність збільшення кількості співробітників; необхідність зменшення кількості співробітників. У результаті цих оцінок визначається індекс збалансованості структури організації (I_B).

Можливі варіанти запитань: «Чи потребує структура Вашої організації зміни або удосконалення?», «Чи є у Вашій організації «зайві» підрозділи, тобто ті, котрі дублюють функції інших підрозділів, або ті, котрі були створені для виконання певних тимчасових завдань і потреба в існуванні яких уже зникла?» і «Чи вважаєте Ви за необхідне: укрупнення, об'єднання деяких підрозділів, створення нових підрозділів, збільшення або зменшення кількості співробітників у деяких підрозділах?». При цьому у випадку позитивної відповіді пропонується вказати який саме підрозділ респондент має на увазі.

У Н-ській адміністрації 59% респондентів відзначили, що структура їхньої організації потребує деякого удосконалення, що свідчить про наявність певних структурних проблем. У той же час, на думку більшості респондентів, у їхній організації не існує «зайвих підрозділів. Не вважають співробітники організації необхідним і укрупнення, об'єднання підрозділів або створення нових, а також збільшення чи зменшення кількості співробітників у деяких підрозділах. Проте, не можна не відзначити думку 24% керівників (і це досить вагома думка), які вважають, що підрозділи, що дублюють функції інших, у їхній організації наявні.

Індекс збалансованості структури організації (I_B) визначається як середнє по шести відзначених оцінках. При цьому для перших двох оцінок (відносно «зайвих» підрозділів) доцільно врахувати разом дві позиції, – «так» і «важко

відповісти», а для інших чотирьох – тільки позицію «так». У розглянутій організації $I_B = 19,7$ за шкалою від 0 до 100 або $I_B = 1,21$ за шкалою від -2 до 2.

Наступні оцінки стосуються визначення «гнучкості» структури. Даний показник доцільніше розглядати окремо від інших структурних показників, оскільки він у деякому сенсі визначає здатність організації швидко реагувати не тільки на внутрішні потреби організації, але й на зовнішні зміни. За результатами експертних оцінок визначається індекс гнучкості структури (I_T).

Можливий варіант запитання: «Чи є структура Вашої організації гнучкою?».

В оцінці «гнучкості» структури своєї організації респонденти Н-ської адміністрації не прийшли до єдиної думки, – 33% вважають, що вона є гнучкою, 22% – що не є і 45% завагалися дати свою оцінку. Тому зробити якісь зважені аналітичні висновки в даному випадку не представляється можливим. Проте, індекс гнучкості структури (I_2) визначити можна. Причому в даному випадку через велику кількість тих, що завагалися дати свою оцінку, що може пояснюватися нерозумінням суті поняття «гнучкість», доцільно брати до уваги тільки позицію «так», хоча точніше було б розглядати спільно позиції «ні» і «важко відповісти». Таким чином, одержуємо, що $I_2 = 0,68$ за шкалою від -2 до 2.

Останні експертні оцінки пов'язані з внутрішньо організаційними потоками, які характеризуються: «якістю» керуючих потоків; швидкістю проходження внутрішньої документації і швидкістю проходження інформації між підрозділами. Для їхнього аналізу необхідно «спуститися» на рівень нижче, тобто на рівень окремого підрозділу. За результатами оцінок одержуємо індекси «якості» керуючих (I_{KP}) і інформаційних (I_{IP}) потоків.

Можливі варіанти запитань: «Від кого в середині організації Ви одержуєте вказівки і розпорядження?» і «Оцініть, наскільки Вас задовольняє швидкість проходження внутрішньої документації й інформації між підрозділами, за шкалою від -2 до 2, де -2 – абсолютно не задовольняє, -1 – радше задовольняє, 0 – коли як, 1 – радше задовольняє, 2 – цілком задовольняє».

У Н-ській адміністрації як приклад розглянемо один підрозділ, – відділ соціального захисту населення. Аналіз всіх інших підрозділів проводиться аналогічно. Відповіді працівників даного відділу щодо того, від кого усередині організації вони одержують вказівки і розпорядження, викликають занепокоєність, – лише 17% одержують їх від свого безпосереднього керівника. У більшості (70%) працівники зазначеного відділу одержують вказівки і розпорядження від декількох осіб (безпосереднього і прямих керівників), а 13% – від осіб, яким вони взагалі не підпорядковуються. Це говорить про необхідність звернути саму серйозну увагу на керуючі потоки з метою їхнього коректування.

Визначення індексу «якості» керуючих потоків (I_{KP}) залежить, в принципі, від прихильності до однієї з двох позицій: перша передбачає, що вказівки та розпорядження повинні надходити тільки від безпосереднього начальника і тільки у винятковому випадку – від прямих (т.зв. «армійська модель»), друга, – що вказівки та розпорядження можуть надходити однаково як від безпосереднього, так і від прямих начальників. У першому випадку I_{KP} визначається по відсотку експертів, що вибрали варіант відповіді «одержую тільки від безпосереднього

начальника», у другому – спільно по відсотку експертів, що вибрали цей варіант відповіді або варіант «одержую від безпосереднього і прямих начальників».

Виходячи, наприклад, із прихильності першій позиції, дістанемо, що в середньому по відділу соціального захисту населення $I_{КП} = -0,32$ за шкалою від -2 до 2. Подібним чином визначаються $I_{КП}$ і по інших підрозділах розглянутої організації не значущих відмінностей по різних підрозділах розглянутої організації не спостерігається й у середньому по організації $I_{КП} = -0,35$. Звичайно, можна було б відразу визначити середній $I_{КП}$ по всій організації, але в цьому випадку можливо упустити специфіку відносин «начальник-підлеглий» в окремих підрозділах, що іноді буває важливим.

Для оцінки внутрішньо організаційних інформаційних потоків пропонуються два критерії, розглянуті потім спільно, – швидкість проходження внутрішньої документації та інформації між підрозділами.

Співробітники відділу соціального захисту населення не зовсім задоволені як швидкістю проходження внутрішньої документації, так і швидкістю проходження інформації між підрозділами, – у першому випадку цілком задоволені 39%, а в другому – 42%. У подібному випадку варто зазначити, з якими саме підрозділами усередині організації контактують ті експерти, що незадоволені зазначеною ситуацією, для чого можна скористатися звичайним фільтром даних. Аналіз показує, що співробітники, що зовсім чи частково незадоволені швидкістю проходження внутрішньої інформації переважно контактують з відділом праці і зайнятості, загальним і фінансовим відділами, а ті, що зовсім чи частково незадоволені швидкістю проходження інформації між підрозділами, – з відділом праці й зайнятості. Такі результати говорять про необхідність удосконалення інформаційних потоків між відділом соціального захисту і зазначеними підрозділами і особливо це стосується взаємин з відділом праці й зайнятості.

Індекси задоволеності швидкістю проходження внутрішньої документації ($I_{ШВД}$) і швидкістю проходження інформації між підрозділами ($I_{ШІП}$), що визначається по позиції «так, цілком» у відповідях експертів, дорівнюють для відділу соціального захисту населення відповідно -0,44 і -0,32 по шкалі від -2 до 2, а загальний індекс оцінки внутрішніх інформаційних потоків $I_I = -0,38$. У цілому ж по організації $I_{ШВД} = -0,38$, $I_{ШІП} = -0,30$, а $I_I = -0,34$.

Після визначення всіх вищевказаних індексів можна визначити загальний індекс внутрішньої ефективності ($I_{ВЕ}$) організації як середнє від всіх індексів, а також виробити рекомендації з підвищення внутрішньо організаційної ефективності.

Загальний індекс внутрішньої ефективності для Н-ської адміністрації складає 0,95 за шкалою від -2 до 2, де -2 означає низьку, а 2 – високу ефективність. Отримані експертні оцінки і їхній аналіз дозволяє запропонувати наступні рекомендації з підвищення внутрішньо організаційної ефективності даної організації:

- підвищити в організації рівень використання комп'ютерної техніки;
- запропонувати деяким співробітникам пройти додаткове навчання (на курсах підвищення кваліфікації, тематичних семінарах і т.д.) з метою

поліпшення конкретних знань, умінь і навичок, що необхідні в їхній практичній діяльності;

- запропонувати за можливості деяким співробітникам аналогічну за посадою, але іншу за характером роботу;
- переглянути розподіл функцій між підрозділами з метою запобігання їхнього дублювання;
- удосконалити структуру підпорядкованості в організації;
- поліпшити оборот внутрішньої документації і проходження інформації між окремими підрозділами.

Підвищення ефективності діяльності адміністрацій, може мати короткочасний, непостійний характер і змінюватися її зниженням. Констатувати ж стійку тенденцію підвищення ефективності можна лише за випадку докорінної зміни самої адміністрації, перетворення її на високоефективну організацію.

3.10. Індивідуальне наскрізне практичне завдання. (10 годин).

В ході вивчення дисципліни студенти виконують індивідуальне наскрізне практичне завдання, яке передбачає розробку плану розвитку однієї з систем життєзабезпечення міста.

Рекомендований список систем життєзабезпечення міста для розробки планів розвитку:

1. Система забезпечення населення та підприємств міста електроенергією;
2. Система забезпечення населення та підприємств міста водою та відведення стічних вод;
3. Система міського та приміського транспорту;
4. Система шляхового господарства міста;
5. Система забезпечення міста харчовими продуктами
6. Система забезпечення жителів міста теплом та паливом;
7. Система залучення та обслуговування туристів;
8. Система забезпечення жителів міста розвагами та місцями відпочинку;
9. Система охорони здоров'я та торгівлі фармацевтичними препаратами;

10. Система дошкільної освіти;
11. Система шкільної освіти;
12. Система вищої освіти;
13. Система професійної освіти та перепідготовки;
14. Система благоустрою міста та обслуговування житлового фонду;
15. Система забезпечення жителів міста житлом та будівництва;
16. Система обслуговування особистого автомобільного транспорту;
17. Система роздробної торгівлі;
18. Систем надання туристичних послуг жителям міста;
19. Система спорту та спортивних послуг;
20. Система громадського харчування;
21. Система послуг зв'язку, кабельного телебачення та Internet;
22. Система збору, вивозу та переробки побутових відходів;
23. Система надання дозволів на будівництво;
24. Система надання дозволів на ведення торгівельної діяльності;
25. Система надання водійських посвідчень, забезпечення безпеки дорожнього руху та страхування.

Індивідуальне наскрізне завдання виконується протягом семестру в межах практичних завдань №№ 3.3;3.4;3.6. Оцінка за завдання на 60% визначається повнотою та регулярністю виконання зазначених завдань і на 40% кінцевим результатом при здачі повністю виконаного індивідуального наскрізного завдання.

Індивідуальне наскрізне завдання оформлюється на листах А4. Шрифт Time New Roman, 14, через 1,5 інтервалу. Мова роботи – українська, російська. Робота повинна містити титульний аркуш, зміст та перелік використаних джерел інформації. Орієнтовний обсяг роботи – 15 сторінок основного тексту.

Робота надається викладачеві у роздрукованому вигляді та в електронному вигляді.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики /В. Д Бакуменко. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 258 с.
2. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2004. - 342 с.
3. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. Омоленський О. Ю. - К.: КНЕУ, 2005. - 280 с.
4. Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - 432 с.
5. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. - К.: Юрінком Інтер, 1998. - 432 с.
6. Економічний розвиток: державна політика : навч. посіб. / Ю. Бажан, О. Кілієвич, О. Мартенс та ін. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - 480 с.
7. Конституційне право зарубіжних країн / М. С. Горшенєва, К. О. Закоморна, В. О. Ріяка та ін. - К.: Юрінком Інтер, 2004. - 544 с.
8. *Малиновський В. Я.* Державне управління : навч. посіб. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Атіка, 2003. - 576 с.
9. *Малиновський В.* Економічні функції державного управління *і* В. Малиновський. - [б. м.: б. в.], 2000.
10. *Малиновський В. Я.* Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. - К.: Атіка, 2005. - 240 с.
11. Органи державної влади в Україні: структура, функції і тенденції розвитку : навч. посіб. // Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнєж та ін. ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. - К.: З АТ "Нічлава", 2003. - 288 с.
12. Органи державної влади України : монографія / за ред. В. Ф. Погорілка. - К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, 2002. - 271 с.
13. Публічне адміністрування в Україні: [Навч. посібник] / [за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової – Х. : Вид-во Харрі НАДУ "Магістр", 2011. – 306 с.
14. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст: матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 15-16 трав. 2009 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. - 301 с.

Додатковий

1. Англо-український словник термінів і понять з державного управління. - К.: Основи, 1996. - 126 с.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2006. - 584 с.
3. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види) / В. Борденюк // Право України. – 2005. - С.21-26.
4. Борденюк В. Місцеве самоврядування як форма децентралізації державної влади: конституційно-правові аспекти / В. Борденюк // Вісн. НАДУ. - 2004. - №3. - С. 420-431.
5. Василенко И. А. Государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Логос, 2000. - 200 с.
6. Діденко Н. Г. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії / Н. Г. Діденко ; Донецьк, держ. ун-т упр. - Донецьк- ДонДУУ, 2005. - 128 с.
7. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. пр. / І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал, О. Д. Брайченко та ін. ; за заг. ред. І. В. Розпутенка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - 168 с.
8. Концепція адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
9. Лесечко М. Д. Системний підхід: теорія, методологія, правка / М. Д. Лесечко. - Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. - 300 с
10. Мельниченко В. Вертикаль управління. Повноваження і відповідальність/ В. Мельниченко ІІ Віче. - 2001. - № 4. - С.16-29.
11. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) / В. М. Мартиненко. - Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003.-218 с.
12. Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід : зб. матеріалів та док. / наук. ред. М. О. Пухтинський ; Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України. - К.: Атіка-Н, 2006. - 744 с.

Рекомендовані адреси сайтів:

1. Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства). - Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>
2. Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
3. Асоціація міст України. - Режим доступу : www.amu.kiev.ua
4. Українська асоціація якості. - Режим доступу : <http://www.quality.kiev.ua>