**Лекція 1. Сутність і зміст управлінської діяльності**

План

1. Поняття та загальні риси управлінської діяльності.

2. Форми управлінської діяльності.

3. Методи управлінської діяльності.

4. Стадії управлінської діяльності.

**1.Поняття та загальні риси управлінської діяльності.**

**Метою управління є** організація спільної діяльності людей, їх окремих груп та організацій, забезпечення координації взаємодії між ними, а його суттю – здійснення керівного впливу на відповідні об’єкти.

Отже, за допомогою управлінської діяльності – специфічного виду праці людей, що вимагає адекватної професійної підготовки і реалізації у відповідних прийомах, способах, формах, методах тощо, за допомогою яких органи влади здійснюють цілі та функції управління.

**Діяльність** – це форма активного відношення суб’єкта до дійсності, пов’язаного зі створенням суспільно значущих цінностей й освоєнням суспільного досвіду й спрямованого на досягнення свідомо поставлених цілей.

**Управлінська діяльність** – сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантам людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління (рис. 1).

Рис.1 – Управлінська діяльність

**Управлінська діяльність** – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) для досягнення тих або інших цілей, рішенню відповідних завдань, виконанню функцій.

**Ціль управлінської діяльності** – забезпечення найкращого функціонування організаційної системи.

Американські дослідники Р. Блейк і Д. Мутон запропонували розглядати будь-яку управлінську діяльність у двох «вимірах» – увага до виробництва й турбота про людей (увага до людини).

Головна проблема ефективності – це правильне визначення цілей, вибір пріоритетів, облік строків отримання конкретних результатів. Необхідною умовою для досягнення ефективності є погодженість результатів і цілей розвитку самого російського суспільства (відповідно до існуючих умов й орієнтація на саму людину) як вирішальний фактор усіх змін, нагромадження потенціалу розвитку. Однак, треба акцентувати увагу на тому, що управлінська діяльність не є управлінням, вона його обслуговує, створює, забезпечує, але тільки в тому випадку, коли формуються й реалізуються керівні сприяння, здійснюється вплив на керовані об’єкти.

**Управлінська діяльність є інтелектуальною діяльністю**, тому що завжди спрямована на вироблення, ухвалення та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей.

**Під інтелектуальною діяльністю** розуміють розумову діяльність, що характеризується передусім високою складністю трудових функцій і вимагає як природних розумових здібностей, так і високої кваліфікації працівника.

Інтелектуальним змістом управлінської діяльності є те, що вона спрямована на розроблення, ухвалення і практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати стан і протікання суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Управлінська діяльність направлена на отримання нової якості керованого процесу, що неможливо без певних інтелектуальних, творчих зусиль. Управлінська діяльність має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень. У той же час в управлінській діяльності виявляється багато рутинної, одноманітної, формальної роботи, чому й об’єктивний результати її досить низки.

**Управлінська діяльність за своїм предметом є** **інформаційною**, оскільки пов’язана з необхідністю постійного отримання, осмислення, систематизації, зберігання, видачі спеціальної і перш за все управлінської інформації. У процесі управлінської діяльності інформація, стає найбільш важливим ресурсом ніж матеріальні, трудові і фінансові.

**Управлінська діяльність є складним соціально-психологічним явищем** з яскраво вираженою домінантою волі.

Рисами властивими управлінській діяльності є постійне здійснення розумових операцій аналізу, оцінювання, прогнозування, вибору, ухвалення рішення, напруження волі, тягар відповідальності, дисциплінованість, підпорядкування власного «Я» виконанню посадових обов’язків. Це створює в колективах особливий соціально-психологічний клімат, що активно впливає на свідомість, почуття, життєві орієнтації людини і формує певний тип поведінки і діяльності.

Отже, **соціально-психологічний клімат** виступає в якості показника рівня психологічного залучення людини в управлінську діяльність колективу, міри психологічної ефективності цієї діяльності, рівня психологічного потенціалу особистості і колективу, масштаби і глибини бар’єрів, які зосереджено на шляху реалізації психологічних резервів колективу.

**Соціально-психологічний клімат у колективі –** це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.

**Соціально-психологічний клімат виконує в колективі такі функції**:

* консолідуючу (полягає у згуртуванні колективу, об’єднанні зусиль для вирішення конкретних завдань);
* стимулюючу (виявляється в реалізації емоційного потенціалу колективу);
* стабілізуючу (забезпечує стійкість внутрішньо колективних стосунків, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу);
* регулюючу (виявляється в утвердженні норм стосунків, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу).

Соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, які здатні до більшої реалізації. Формування та підтримання позитивного соціальнопсихологічного клімату в колективі підвищує ефективність діяльності всієї установи.

Слід зазначити, що управлінська діяльність завжди виступає **колективістською**, оскільки здійснюється в колективі та одночасно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах (по вертикалі й по горизонталі).

В основі колективістської діяльності має місце спеціалізація за певними предметами, змісту й видам робіт, що вимагає кооперації з метою комплексної реалізації компетенції органа влади й у цілому функцій управління. Також в основі колективістської діяльності має місце піклування про інших, формується почуття товариськості й дружби, чуйність, такт, утверджується культура спілкування та культура бажань. Вона є ефективним стимулятором інших видів активності. В умовах колективістської діяльності має місце спеціалізація і кооперація з метою досягнення комплексної реалізації компетенції органу, а також виникають і розвиваються високі гуманні, громадянські, патріотичні почуття й переконання.

Формальна побудова органа за підрозділами і посадами створює логічну схему для колективної управлінської діяльності, що щораз із урахуванням властивостей конкретних людей повинна бути врахована на практиці. Робота без критичної самооцінки знижує ефективність управлінської діяльності.

Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами, тому що для її здійснення потрібні і люди, і знання, й інформація, і технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище. Саме зважене, збалансоване їх залучення здатне надавати управлінський діяльності раціональності та ефективності.

**2. Форми управлінської діяльності.**

Управлінська діяльність характеризується активною формою стосунків між суб’єктом і об’єктом керування, а також усередині кожного з них.

Системі управління властивий ряд закономірностей, які відображаються формами руху управлінської діяльності, основні з них – дія, вплив і взаємодія.

**Дія** – одна з вихідних форм процесів взаємодії підсистем і елементів у системі управління. Це найпростіша форма руху в управлінській діяльності.

Більш складною формою є **вплив**, тобто цілеспрямована, планомірна, якісно нова форма руху управлінської діяльності, що відбиває досить високий рівень і ступінь пізнання законів управління. Вплив характеризується імовірнісним характером прояву функціонування елементів і підсистем у процесі управління й значною кількістю взаємодіючих параметрів.

Одна з найбільш складних проблем у системі управління – це **взаємодія**, яку можна розглядати як одну з основних форм як трудової діяльності в цілому, так і управлінської зокрема, які проявляються через відповідні відносини, насамперед, між людьми, а також у відносинах і зв’язках об’єктивно зумовлених дій як суб’єктів та об’єктів управління.

Взаємодія має відносну можливість інтегрувати дію та вплив і тому являє собою досить складну форму управлінської діяльності. Взаємодію з позиції системи керування в цілому можна розглядати як сукупний вид діяльності.

У дослідженнях **форми управлінської діяльності** визначаються як

* способи вираження змісту конкретної діяльності;
* способи здійснення, виявлення методів управління;
* зовнішнє практичне втілення функцій управління в конкретних діях;
* організаційно-правове вираження конкретних однорідних дій апарату державного управління;
* виділення в самостійні групи споріднених за характером однакових чи схожих у своєму зовнішньому вираженні дій;
* системи внутрішньо поєднаних способів здійснення функцій державного управління;
* зовнішнє практичне виявлення управлінської діяльності в конкретних діях;
* дії суб’єктів управління, що мають відповідне зовнішнє виявлення; зовнішнє виявлення управлінської діяльності;
* зовнішнє виявлення управлінського впливу тощо.

**Форма управлінської діяльності** – це зовнішнє, постійне, типізоване вираження практичної активності державних органів з формування й реалізації управлінських цілей і функцій.

Форми управлінської діяльності визначаються характером відносин у сфері управління.

**По цілям використання** форми управлінської діяльності підрозділяються **внутрішні й зовнішні**.

**До внутрішніх форм відносяться**: рішення організаційно-штатних питань, керівництво співробітниками, керування структурними підрозділами усередині органа.

**До зовнішніх форм**, – забезпечення виконання функцій, покладених на орган, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів влади з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності. Вони дають нам уявлення про те, що і як робиться в органах зі здійснення їх компетенції.

**Форми вираження змісту управлінської діяльності** – це встановлення норм права; застосування таких норм; організаційна робота; проведення матеріально-технічних операцій.

Перші дві форми знаходять вираження в актах державного управління, які уособлюють **правову форму** виконавчої i розпорядчої діяльності органів управління. **Не правові форми** управлінської діяльності, навпаки, зводяться до вчинення тих або інших управлінських дій, що безпосередньо не пов’язані з виданням актів управління.

Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності.

**Правові форми управлінської діяльності** фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті й виконанні управлінських рішень.

Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, було чітко задокументовано, тобто представлено в належній правовій формі.

Усі форми управлінської діяльності певним чином опосередковані правом і знаходять своє закріплення в нормативних актах.

Наприклад, функція добору, розміщення, підготовки кадрів реалізується через такі форми управлінської діяльності, як призначення (обрання на посаду), заміщення посади за конкурсом, контрактом, проведення атестації службовців тощо. Як бачимо, реалізація функції щодо забезпечення органу виконавчої влади кадрами реалізується через таку форму управлінської діяльності, як видання юридичного акта управління.

**Правові акти управління** – це управлінські рішення (термін «рішення» має універсальний характер і встановлює необхідність виконання конкретних дій особами й органами, яким адресоване дане рішення). Тобто – це правила доведення рішень до виконавців, аж до їх підписів із зазначенням дати отримання; типові документи щодо оперативного і контрольного інформування про хід виконання; акти перевірок і статистичні дані. Отже, управлінські рішення є правовим актом, співвіднесеним з компетенцією органу, а також чинними матеріальними і процесуальними правовими нормами.

**Організаційні форми управлінської діяльності** пов’язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення якоїсь управлінської проблеми.

На відміну від правової форми, де виражене одностороннє волевиявлення уповноваженого на реалізацію компетенції органу державної влади, в організаційних формах більше представлені різні погляди і підходи, обговорення і дискусії, компроміси й узгодження.

**Організаційно-правові форми** констатують той факт, що в органах влади більшість правових форм є юридично коректними тільки у випадку їх ухвалення через встановлені організаційні форми.

Так, організаційні процедури діють відповідно до регламентів при ухваленні правових актів органами державної влади і місцевого самоврядування. Саме тому використання форм управлінської діяльності має базуватись на комплексному підході до організаційних і правових форм у поєднанні з урахуванням сильних і слабких сторін кожної з форм, диференційовано і конкретно, виходячи з управлінської проблеми і ситуації.

**Змішані (організаційно-правові) форми управлінської діяльності** – це такі форми управління, які, будучи елементами діяльності юридичного характеру, до правових актів (нормативним або індивідуальним) не враховуються, однак, і не є неправовими, оскільки спричиняють певного роду юридичні наслідки (наприклад, реєстрація юридичної особи або права на нерухоме майно або угод з ним як елемент адміністративно-процесуальної діяльності, видача ліцензій і багато чого іншого, що, по суті, ставиться за своїм змістом до правового регулювання).

**3. Методи управлінської діяльності**

**Метод управлінської діяльності** – це є спосіб й прийоми владнокерівного впливу, на об’єкти управління, на керовані системи в процесі реалізації повноважень органів влади по впорядкуванню суспільних відносин.

Методи управлінської діяльності – це способи й методи досягнення поставлених цілей, способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв’язках, рішення завдань, що виникають.

Методи управлінської діяльності застосовуються у процесах управління за дорученням держави, тобто офіційно, а також у встановленому порядку і мають відповідати певним вимогам: володіти здатністю формувати і забезпечувати реалізацію управлінських впливів; бути різноманітними і пристосованими для використання в управлінні; бути реальними і гнучкими.

Методи управлінської діяльності зазвичай класифікують за двома основними групами:

1) методи функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування;

2) методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління.

Так, під час підготовки управлінських рішень використовуються такі **способи і прийоми дій**:

– вивчення конкретних управлінських ситуацій на місцях, у керованих об’єктах;

– ознайомлення з досвідом вирішення подібного управлінського завдання;

– складання інформаційних записок;

– аналіз статистичних матеріалів;

– обґрунтування різних альтернатив вирішення проблеми в умовах обмеженості ресурсів.

Так, в управлінні застосовують такі **методи підготовки управлінських рішень**:

– системний і функціональний аналіз;

– методи прогнозування;

– методи теорії ігор і статистичної теорії ухвалення рішень;

– статистичні методи;

– математичне програмування;

– економіко-статистичне моделювання;

– теорії масового обслуговування та ін.

**До методів управлінської діяльності належать організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші методи**.

**Економічні методи** зумовлені роллю економічних інтересів у житті людей і, відповідно, в управлінських процесах. Можливості придбання і розширення особистої власності, свобода підприємництва, чинні в суспільстві матеріальні стимули, характер і рівень оплати праці, інші економічні явища завжди привертають увагу людей, оперуючи ними.

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

**Соціально-політичні методи** пов’язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, наданням їм соціальних послуг, залученням у процес владовідносин, розвитком громадської і політичної активності. Вони впливають на соціально-політичні інтереси людей, їх статус у суспільстві, можливості вільної самореалізації. Поглиблення демократизму держави об’єктивно веде до зростання ролі цієї групи методів.

**Адміністративні методи** ґрунтуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності керованих.

Адміністративні методи – це способи впливу на діяльність установ, організацій, на поводження трудових колективів, посадових осіб і громадян з боку органів державного управління, шляхом прямого встановлення їхніх обов’язків, шляхом наказу, що опирається на гласне повноваження й систему підпорядкованості. При використанні адміністративних методів посадова особа прямо пропонує керованому, що і як він повинен робити.

Адміністративні методи – це способи і прийоми, дії прямого і обов’язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави незалежно від конкретної області громадського життя. Це методи владної мотивації, контролю й примуса.

Перелік такого роду методів досить широкий:

а) прямий вплив державного органу або посадової особи на волю виконавців шляхом встановлення їх обов’язків, норм поведінки і видання конкретних вказівок;

б) односторонній вибір способу вирішення наявного варіанта поведінки, однозначне розв’язання ситуації, яке підлягає обов’язковому виконанню;

в) безумовна обов’язковість розпоряджень і вказівок, невиконання яких може спричинити різні види юридичної відповідальності (видачі приписань, введення заборон, проведення процедур банкрутства, накладення штрафів, адміністративного арешту, виселення іноземців за межі країни тощо).

Адміністративні методи зумовлені необхідністю регулювати розвиток небезпечних технологій і видів діяльності з погляду інтересів людей, суспільства і природи. До адміністративних методів варто також віднести методи контролю. Контроль організовується у будь-яких формах, у тому числі за допомогою запиту різного роду звітів й інформації, проведення фронтальних і вибіркових перевірок, документальних і фактичних ревізій. Добре налагоджений контроль дозволяє перетворити управління на позитивну високоефективну діяльність.

Організаційно-розпорядчі методи

Організаційний вплив

Організаційне регламентування

Організаційне нормування

Організаційно-методичне інструктування

Розпорядчий вплив

Організаційний вплив

Розпорядження

Вказівка

Рис. 2. Організаційно-розпорядчі методи управління

**Морально-етичні методи** посідають одне з чільних місць і ґрунтуються на зверненнях до гідності, честі та совісті людини. Вони включають заходи виховання, роз’яснення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Їх зміст полягає в тому, щоб виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення.

Важливо не протиставляти методи управлінської діяльності, а застосовувати їх комплексно, вибірково, відповідно до обставин, характеру ситуацій і рівня поведінки людей. Кожен метод має свої певні межі й у цих межах має залучатись в управління.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що існує багато варіантів класифікацій методів управлінської діяльності внаслідок того, що вибір критерія класифікації суттєво залежить від мети і завдань, які стоять перед дослідником. Крім того, форми й методи управлінської діяльності застосовуються в певній послідовності, циклічності, що зумовлена інтересами й цілями підготовки, ухвалення й виконання управлінських рішень, проведення організаційних заходів.

**4. Стадії управлінської діяльності**

Етапи управлінської діяльності зі своїм особливим набором форм і методів іменуються **стадіями управлінської діяльності**.

Стадії управлінської діяльності – це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів. Стадії мають логічний зв’язок і утворюють у сукупності певний цикл управлінських дій.

Мета кожної стадії управлінського процесу досягається через чітко визначену послідовність дій (управлінський процес).

**Управлінський процес –** це формула вирішення управлінських завдань, яку можливо застосовувати в будь-якій сфері людської діяльності.

В управлінні виділяють наступні **стадії управлінського процесу**:

* аналіз та оцінка управлінської ситуації;
* прогнозування та моделювання необхідних (і можливих) дій щодо збереження та зміни стану управлінської ситуації;
* розробка необхідних правових актів або організаційних заходів;
* обговорення та ухвалення правових актів, здійснення організаційних заходів;
* організація процесу виконання ухвалених рішень;
* контроль за виконанням та оперативне інформування;
* узагальнення підсумків виконання та оцінка нової управлінської ситуації.

Кожна зі стадій відрізняється набором інтелектуальних і практичних дій і несе певне функціональне навантаження, тому більш докладніше розглянемо сім стадій управлінського процесу.

**1.Аналіз і оцінювання управлінської ситуації.** Характеризуючи аналіз ситуацій як зіставлення наявних засобів досягнення мети з наявною конкретною ситуацією. При оцінюванні й аналізі досліджуваних процесів формується системне «бачення» об’єктів управління, досліджуються закономірності та організаційні форми процесів, що визначаються; дається конкретна історична оцінка стану керованих об’єктів.

**Аналіз ситуацій** – це метод дослідження процесів управління, за якого вивчаються джерела, причини та чинники, що викликали появу певної управлінської ситуації, дослідження процесів та обставин у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, здатних вплинути на ухвалені управлінські рішення та їх наслідки.

**2. Прогнозування і моделювання необхідних і можливих дій щодо збереження та зміни стану управлінської ситуації**. Неодмінним інструментом не тільки ухвалення, але й реалізації стратегічних й оперативних управлінських рішень є прогноз. Саме тому прогноз повинен опиратися на достовірне знання й точну інформацію, ураховувати матеріальні, правові, інтелектуально-кадрові, соціокультурні, національно-психологічні й інші можливості суспільства.

**Прогнозування являє собою** цілком усвідомлене подання про майбутнє об’єкта й про те, як реально забезпечити реалізацію поставлених цілей у даних конкретних умовах.

Наступною стадією фази прогнозування є моделювання, саме тому на стадії прогнозування і моделювання враховуються обмежуючі фактори й умови та відстежуються оптимальні варіанти рішень: стандартне (на основі фіксованого набору альтернатив); бінарне («так» або «ні»); багатоальтернативне рішення; інноваційне (новаторське).

**Моделювання** – один з ефективних засобів пізнання. **Суть моделювання полягає в** заміні реального процесу певною конструкцією, яка відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від вторинних, неістотних. Мистецтво моделювання саме й полягає в тому, щоб знати, що, де, коли та як можна і треба спрощувати.

Стадія моделювання містить у собі етапи: побудови моделей; оптимізації; вибору (ухвалення рішення).

**3. Розробка необхідних правових актів або організаційних заходів.** Правові й організаційні основи управлінської діяльності обов’язково закріплені цілим рядом правових актів і організаційних заходів. Їх розробка забезпечує умови взаємодії управлінської ланки й оперативно виконавчого персоналу.

**4.Обговорення і ухвалення правових актів та здійснення організаційних заходів націлені на втілення в них достатнього потенціалу управлінських впливів**. На цій стадії має бути подано об’єктивну характеристику питання, що розглядається; пояснено причини, що зумовили вибір варіанта рішення; виділено ресурси, достатні для реалізації, встановлено термін вирішення і виконавців; названо очікувані результати і критерії ефективності рішення.

**5.Організація виконання ухвалених рішень.** Безпосередньо процес державного управління виступає як діяльність, що пов’язана з реалізацією повноважень суб’єкта управління по розробці, ухваленню і впровадженню державно-управлінських рішень або послідовному здійсненню управлінського циклу (тобто функції управління – планування, організація, мотивація, контроль), яка впливає на зміну суспільних процесів, наближаючи їх до бажаного стану згідно із визначеними цілями. Організація виконання ухвалених рішень охоплює набір процедур, починаючи з їх документального оформлення і завершуючи конкретними діями щодо втілення у життя.

Термін «управлінське рішення» використовується в двох основних значеннях – як процес та як явище.

**Як явище управлінське рішення** – це набір заходів, направлених на вирішення проблеми, що розглядається, у формі постанови, указу в усній чи письмовій формі.

**Як процес управлінське рішення** – це виконання восьми основних процедур: інформаційна підготовка, розробка варіантів, погодження варіантів, вибір одного варіанту, затвердження, реалізація, контроль виконання управлінського рішення та інформування ініціатора рішення.

**Розроблення i ухвалення управлінського рішення охоплює такі шість етапів:**

1) з’ясування, усвідомлення, формування проблеми;

2) вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для ухвалення рішення;

3) всебічний розгляд альтернатив;

4) остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації;

5) ухвалення рішення та організація його виконання;

6) формулювання, аналіз, апробація робочого варіанту рішення.

**Неправові форми управлінських рішень** – це довідкові матеріали й експертні висновки, рішення різних дорадчих колегій, підсумки обговорень, рекомендації з підсумків здійснення тих або інших організаційних заходів і технічних операцій, наукові прогнози, експертні висновки, методичні розробки. Такі документи істотно впливають на весь процес управління, але при цьому не носять нормативно-правовий характер. Їхнє призначення – організаційно забезпечити виконання рішень, ухвалених у відповідних правових формах

**6.Контроль виконання й оперативне інформування.** Практика показує, що без розробки й упровадження сучасних форм контролю, ефективна управлінська діяльність неможлива. Як відомо, головним завданням контролю є кількісна і якісна оцінка та облік результатів роботи установи, організації.

**Головні інструменти контролю** – спостереження, перевірка усіх сторін діяльності, облік і аналіз. У процесі управлінської діяльності контроль постає як зворотний зв’язок, тобто за його даними виробляється коригування ухвалених рішень.

Контроль – форма зворотного зв’язку. Контроль – це збирання та обробка інформації про керований об’єкт, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь, у планах чи програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка та ухвалення рішення про корегуючий вплив.

**Завдання контролю полягає** не в тому, щоб зафіксувати невиконання, суть його у тому, щоб запобігти невиконанню рішення і досягти цілі в намічені терміни.

Контроль в управлінській діяльності розглядається в трьох аспектах: контроль як діяльність апарата управління, одна з його загальних функцій; контроль як принцип управління; як завершальний процес процедури прийняття управлінських рішень. Контроль забезпечує підбиття підсумків, зворотний зв’язок і виділення критичних точок. Необхідність контролю за реалізацією ухвалених рішень досить очевидна.

**7.Узагальнення підсумків виконання та оцінка нової управлінської діяльності** повинна бути спрямована на узагальнення підсумків виконання ухвалених рішень, оцінку результатів реалізації рішень, об’єктивну оцінку управлінської ситуації, яка утворилась у результаті управлінських дій (оцінка нової управлінської ситуації). Уміле застосування можливостей стадій управлінської діяльності сприяє її упорядкуванню та кращій реалізації цілей і функцій державного управління. Отже, повне й уміле використання можливостей стадій управлінської діяльності сприяє кращій реалізації цілей і функцій управлінської діяльності.