**Тема 4. Макротехнологія управління освітнім процесом у ЗВО.**

*Управлінський цикл: поняття, етапи. Підготовка, прийняття управлінського рішення та організація його виконання*

Термін "управлінський цикл" - багатозначне поняття. Під рішенням розуміють знаходження певного варіанта дій і сам процес діяльності та її кінцевий результат.

Аналогічно може розглядатись і категорія "управлінське рішення". Іноді управлінське рішення обмежують лише вибором можливого варіанта дій, що збіднює зміст даної категорії і не визначає його сутності: можна вибрати кращий варіант дій, але він залишиться лише наміром, якщо не здійснити організаційно-практичну діяльність щодо його виконання, не виявити наполегливості для його реалізації. Не може вважатись повноцінним рішення, яке не виконане з певних причин та не спонукало до практичної реалізації волі керівника.

Отже, **управлінське рішення** – це свідомий акт організуючої діяльності суб’єкта управління, пов’язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини можна уявити у вигляді послідовності певних етапів, про які вже згадувалось раніше: етапу підготовки, прийняття рішення та етапу реалізації його рішення.

**Управлінське рішення має такі властивості:**

* Управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об’єктивно існуючою обстановкою, інтересами та потребами.
* Вибір та прийняття варіанта дій є результатом свідомої розумово-психологічної діяльності.
* Необхідність та основний зміст управлінського рішення визначається метою і орієнтується на її досягнення.
* Управлінське рішення володіє активізуючою та організуючою силою.
* В основі управлінського рішення лежить організована свідома діяльність людей.

У зв’язку зі складністю категорії "управлінське рішення" важливого значення набуває класифікація їх за певними критеріями.

За функціональним змістом рішення поділяють на:

* планові;
* оперативні;
* організаційні;
* стимулюючі;
* контролюючі.

Звичайно, у чистому вигляді рішення існують не завжди. Можливі рішення, які стосуються декількох функцій управління. Проте у кожному рішенні виділяють домінуючу функцію управління.

**За сферою дії** управлінські рішення поділяють на економічні, організаційні, соціальні, технічні, технологічні тощо.

**За ієрархічністю рівнів управління** – рішення 1-го, 2-го, 3-го і т. д. рівня (рішення 1-го рівня – найвищого органу управління, рішення підлеглого органу – 2-го, ще нижчого – 3-го).

**За організацією розробки** – одноособові, колективні, колегіальні управлінські рішення.

**Одноособові** управлінські рішення готуються та приймаються керівником без обговорення та погодження з іншими працівниками або колективом. Найчастіше це оперативні рішення та ті, що не стосуються принципових проблем розвитку системи. Проте інколи це можуть бути дуже важливі рішення.

**Колективні**рішення розробляються та приймаються загальними зборами колективу, незалежно від службового становища, рангу та характеру діяльності працівників.

**Колегіальні рішення** розробляються та приймаються спільно з групою фахівців або відповідних керівників. Колегіальні рішення вимагають серйозної підготовки, мають багатоаспектний зміст і не вступають у протиріччя із системою особистої відповідальності.

**За діапазоном проблематики** виділяють загальні та часткові управлінські рішення.

**Загальні рішення** спрямовані на вирішення комплексу проблем для даної галузі, сфери діяльності або певної проблеми; часткові – на часткове вирішення проблеми.

**За тривалістю здійснення** бувають прогнозні, планові, оперативні (поточні) рішення. Тут важливого значення набуває визначення часових меж дії, що особливо важливо для прийняття планових рішень, які передбачають конкретні терміни виконання.

**За причинами виникнення** виділяють програмні рішення, за розпорядженням або приписом (як управляючих органів більш високого рівня або контролюючих інстанцій), ініціативні, статутні.

**За методом розробки** – графічні, математичні, статистичні, евристичні.

**Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, воно повинно відповідати ряду вимог і бути:**

* **науково обґрунтованим,** тобто відповідати об’єктивним закономірностям, які діють у системі управління, застосовуватись на базі аналізу достовірної та повної інформації, що дає підстави для кваліфікованого визначення цілей, завдань, засобів їх вирішення, а також максимально враховувати всі аспекти питань, які розглядаються;
* **законним** – усі управлінські рішення, незалежно від їх рівня, часу прийняття тощо, приймаються при суворому дотриманні вимог законодавства. Особливої актуальності ця вимога набуває для ДПС України;
* **актуальним**– управлінське рішення повинно розв’язувати найбільш важливі, істотні для системи проблеми й питання, розв’язання яких створить умови для найбільш ефективного функціонування системи у цілому та окремих її елементів;
* **реальним**– управлінське рішення повинне бути здійсненим. Прийняття нереальних рішень викликає лише досаду виконавців, небажання їх виконувати. Як правило, такі рішення не досягають мети і не виконуються у такому вигляді, як планувалось;
* **компетентним** – управлінське рішення повинно відповідати найбільш вигідним, доцільним, оптимальним засобам, прийомам його реалізації;
* **конкретним**– управлінські рішення повинні мати ясно й чітко сформульовані цілі, завдання, шляхи та засоби їх досягнення, що виключало б можливість їх двозначного тлумачення, з чітким визначенням організатора виконання, термінів, виконавців, а також деяких інших особливостей;
* н**есуперечливим**– управлінські рішення забезпечують єдність поставлених у рішенні цілей, завдань, методів та засобів їх реалізації, а також не суперечать іншим власним рішенням та виданим органом управління вищого рівня;
* **своєчасним**– управлінські рішення повинні прийматись з урахуванням стану й розвитку як суб’єкта, так і об’єкта управління та конкретних умов. Іншими словами, рішення залежить від уміння керівника правильно орієнтуватись у ситуації, аналізувати події і приймати рішення тільки тоді, коли воно визріло. Оптимальним (для прийняття за своєчасністю) є те рішення, що прийняте на початку виникнення проблеми;
* **інформативним** – управлінське рішення не може обмежуватись загальним, описовим матеріалом, викладенням відомої зведеної, статистичної інформації, що знижує його інформаційну цінність та призводить до розмитості і нечіткості.

Звичайно, наведений перелік неповний, його можна розширити іншими характеристиками (ефективність, економність, обґрунтованість, варіативність), які, проте, можуть поліпшити його несуттєво.

Розглядаючи поняття "управління", ми зазначали, що це діяльність особливого роду. Кожен вид діяльності має свою технологію, тобто певну послідовність операцій, що виконуються.

Таку ж технологію має і управлінська діяльність, яка відома у науці під назвою управлінський цикл.

**Управлінський цикл** – повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

Щодо складу управлінського циклу, то у спеціальній літературі наводиться багато думок.

На думку болгарського вченого М. Маркова, управлінський цикл складається з наступних етапів:

* мети;
* проблемної ситуації;
* управлінського рішення;
* вишукуваного стану.

На думку Я. Зеленевського (Польща), управлінський (за автором – організаційний) цикл складається з визначення мети, планування процесу діяльності, вишукування ресурсів і створення необхідної організаційно-технічної бази, реалізації, контролю.

З погляду сучасної науки управління, **структура управлінського циклу** має наступний вигляд:

* Формування мети.
* Підготовка і прийняття рішення.
* Організація виконання рішень (організація соціальної дії).
* Аналіз результатів.

**1. Формування мети.** Дана процедура є початковою стадією управлінського циклу і охоплює кілька операцій – діагноз стану системи та керованого об’єкта; виявлення, усвідомлення та формування проблеми, постановку мети.

Діагноз стану системи управління дає змогу її керівникам та співробітникам виявити проблеми і формувати цілі діяльності з тим, щоб система мала функціонувати максимально ефективно. (Стосовно органів ДПС України це проявляється у постійному справлянні на середовище функціонування управлінських впливів, спрямованих на попередження і виявлення порушень податкового законодавства, що не можливо без діагностики об’єкта, уточнення цілей тощо.)

Проблема – це стан, що відображає відмінності між бажаним та дійсним станом системи, передбачуваними та реальними результатами її функціонування.

Проблемні ситуації виникають постійно внаслідок дії об’єктивних і суб’єктивних факторів. Наприклад, проблему у діяльності органів ДПС України можуть створювати суперечності або "білі плями" у податковому законодавстві, недостатня укомплектованість кадрами або неналежна їх кваліфікація тощо.

Науково обґрунтований аналіз достатнього обсягу вихідної інформації є базою для формування проблеми або проблем. Цей же аналіз дає можливість із загального обсягу вирішити головну проблему та сформувати пріоритетну мету діяльності органів ДПС України. Звичайно, одночасно аналізуються і враховуються всі реальні можливості її досягнення, насамперед наявні ресурси та внутрішні резерви системи. Мета повинна чітко відповідати вимогам законодавства та вимогам вищих органів управління.

**2. Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає:**

* висунення управлінських гіпотез;
* оперування інформацією;
* збирання, обробку, аналіз, оцінку управлінських гіпотез;
* підготовку (розробка) варіантів рішення;
* оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта;
* оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення;
* обговорення проекту рішення;
* погодження проекту рішення із зацікавленими особами;
* прийняття рішення (надання йому юридичної сили);
* доведення рішення до організаторів виконання та виконавців.

**Управлінська гіпотеза** – один із варіантів мети припустимої безпосередньої діяльності щодо розв’язання проблеми.

Суб’єкт управління може висунути безліч обґрунтованих гіпотез, з яких, як правило, прагнуть вибрати оптимальну.

Не можна визнати правильним зосередження уваги лише на одній гіпотезі, оскільки це призводить до висунення суб’єктивної, нереальної, недостатньо обґрунтованої мети управління.

**Оперування інформацією** – надзвичайно відповідальна стадія управлінського циклу. По суті, це інформаційно-аналітична робота. Тут та чи інша гіпотеза остаточно переводиться в ранг мети предметної управлінської діяльності.

Після обробки зібраної інформації, її аналізу, формування висновків та завдань, перевірки висунутих управлінських гіпотез переходять до розробки варіантів рішень, оцінки кожного з них і вибору оптимального. Складність завдання полягає у тому, що необхідно врахувати багато різноманітних факторів: економічних, політичних, психологічних, правових та інших. Як правило, увага активізується на найбільш істотному з них.

Зупиняючи свій вибір на певному варіанті рішення, суб’єкт управління не може бути впевнений, що його реалізація не зустрінеться з перешкодами та непереборними складнощами, передбачити які було неможливо. Одним із виходів може бути експериментальна перевірка.

Наступні стадії не передбачають великих особливостей і проявляються більш-менш виразно, залежно від характеру, складності, масштабності рішення, що приймається.

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

Доведення до виконавців управлінського рішення – відповідальна стадія процесу управління, від якої залежить отримання виконавцем рішення у такому вигляді, у якому воно було прийняте суб’єктом управління. Суб’єкт управління вживає заходів для своєчасного, повного доведення свого рішення до виконавців, що створює передумови для ефективного його виконання.

**3. Організація виконання (реалізація) управлінського рішення.**За комплексом підготовки та прийняття управлінського рішення йде організація його виконання. Це основний робочий етап процесу управління. Він, як правило, один із найбільш працеємних. Саме на даному етапі здійснюються управлінські операції, що повинні завершитись досягненням поставлених цілей.

Організація виконання управлінського рішення включає наступні стадії:

* З’ясування управлінського рішення (організатором його виконання). Це дуже важлива стадія, оскільки навіть цілком обґрунтоване і реалістичне рішення не може бути реалізоване або виконане повністю внаслідок того, що не було правильно зрозуміле виконавцем.
* Вивчення рішення починається, як правило, із з’ясування основної ідеї, яку бажає довести до виконавців суб’єкт управління (керівник). Для того, щоб з’ясувати зміст рішення, простого ознайомлення недостатньо, потрібне його організаційне, кваліфіковане вивчення.
* Як правило, у ході з’ясування виникають питання, на які повинен дати відповіді лише керівник. Інколи виникає потреба у виконавців додатково отримувати відповідну літературу, використати допомогу компетентних осіб (експертів, науковців тощо).
* Розв’язання питання про наявність або створення необхідних організаційних передумов. Це може включати цілий ряд організаційних заходів, що забезпечували б виконання рішення. Однією з таких передумов може бути створення робочої групи, визначення відповідального за виконанням тощо.
* Деталізація управлінського рішення Під час виконання управлінського рішення, особливо складного, часто виникає потреба у деталізації, яка полягає у розділенні завдання на кілька складових частин та встановлення зв’язків між ними. Практично це полягає у тому, що кожний структурний підрозділ отримує певну частину завдання, доводить його до конкретного виконавця із зазначенням строків виконання. Складність деталізації, окрім іншого, полягає і у тому, щоб уникнути дублювання та виявити питання, що не знайшли свого чіткого відображення у загальному рішенні.
* Добір і розстановка виконавців на основі їх посадової обізнаності та компетентності. Розв’язуючи дане завдання, керівник розглядає і враховує комплекс організаційних, кадрових, педагогічних та психологічних факторів. Тут проявляється вміння керівника працювати з підлеглими.
* Доведення рішення до безпосередніх виконавців, їх інструктаж та навчання. Дане завдання за певних умов може частково здійснюватись і на першій стадії. Інструктаж проводиться у певний, чітко визначений керівником час, щоб не змішувати поточні справи, здійснюється безпосереднім керівником, який володіє специфікою виконання службових завдань та індивідуальними особливостями підлеглих. Інструктаж доцільно доповнити навчанням виконавців, особливо у частині знань нормативних матеріалів, з метою отримання додаткових умінь та навичок. Залежно від ситуації, після інструктажу підводяться підсумки того, наскільки виконавці оволоділи особливостями завдання та з’ясували суть управлінського рішення.
* Забезпечення діяльності виконавців (правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове). На цій стадії створюються умови для ефективної діяльності виконавців. Правове забезпечення полягає у наданні виконавцям необхідних прав (виданням розпоряджень, наказів тощо), які б надали можливість виконати завдання.

**Організаційне забезпечення** охоплює планування виконання рішення, визначення проміжних етапів його реалізації, а також форми й обсяги поточного контролю. Вирішуються питання, пов’язані з режимом роботи, розподілам часу та зусиль виконавців. Разом з тим, їх ініціатива не повинна бути скутою і заорганізованою. Тут рекомендується застосовувати два методи: "ведення" або "стеження", що залежать від рівня самостійності та компетентності виконавців.

**Кадрове забезпечення.** Кожен орган ДПС України має певний кадровий склад, обмежений штатним розписом. Це обмежує можливість вибору спеціалістів, необхідних для виконання рішень. Керівник вищого рівня може надати кадрову допомогу щодо маневру чи посилення робочої групи фахівцями, які є в його розпорядженні.

**Психологічне забезпечення** – це прямий обов’язок керівників усіх рівнів, задіяних на виконанні рішення. Виконавцям роз’яснюється політичний і соціальний зміст управлінського рішення, проводиться робота з формування дисциплінованості та відповідальності за доручену справу.

Для прищеплювання навичок дій у незвичних умовах, стресових та екстремальних ситуаціях здійснюються цілеспрямовані заходи з психологічної підготовки працівників тощо.

**Матеріальне, технічне, фінансове забезпечення** є об’єктивною передумовою виконання органами внутрішніх справ своїх завдань і кожного управлінського розпорядження. Питання розв’язуються кожним керівником щодо підлеглих, безпосередньо йому підпорядкованих і в межах компетенції та ресурсних можливостей. Це вимагає від керівника знання матеріальних, технічних і фінансових засобів очолюваної ним управлінської структури.

**Організація взаємодії між виконавцями та координація їх зусиль.** Набedає важливого значення, коли у виконанні рішення беруть участь декілька підрозділів або виконавців. Окремі частини завдання можуть виконуватись паралельно або послідовно, можливе часткове використання результатів на певних етапах, досягнутих іншими підрозділами. Взаємодія, насамперед, досягається чітким визначенням прав і обов’язків діючих сторін, розмежовуванням відповідальності, термінів та форм виконання завдань. Важливе значення мають особисті контакти між керівниками взаємодіючих сторін.

Взаємодія може набувати наступних форм:

* взаємний обмін інформацією;
* спільне проведення нарад, інструктажів, занять;
* підготовка та видання спільних рішень;
* практична діяльність з подання взаємодопомоги;
* спільне здійснення контролю та загальне підведення підсумків роботи.

**Контроль за діяльністю виконавців та облік результатів роботи.**На цій стадії отримується оперативна інформація про режим функціонування систем управління, про ефективність зусиль, що дозволяє намітити заходи для коригування ходу виконання завдань.

**Корегування управлінського рішення та регулювання системи** **управління**. Це стадія внесення уточнень та змін в управлінські рішення, що були прийняті раніше. Потреба у цьому може бути обумовлена різними факторами: суб’єкти соціального управління не завжди мають повну інформацію про всі фактори, які впливають на функціонування певної системи. Тому управлінське рішення може мати припущення або твердження, що не підтверджуються практикою. Практика свідчить, що навіть цілком обґрунтоване в момент прийняття рішення з плином часу вимагає уточнень, доповнень тощо (зміна обстановки, законодавства, політичної, економічної ситуації).

**Регулювання системи управління** полягає у так званому поточному розпорядництві, під час якого суб’єкт управління оперативно втручається у діяльність підлеглих йому систем та окремих виконавців з метою зміни потоків управлінської інформації. Відмінність терміну регулювання та коригування доволі умовна.

**Підведення підсумків виконання рішення.** Організаційна робота завершується після виконання завдання. Ефективність діяльності виконавців визначається шляхом оцінки:

* суб’єктом управління вищого рівня – ступеня досягнення цілей загального управлінського рішення;
* керівником органу-виконавця – якості й термінів здійснення розпоряджень, виданих ним у плані конкретизації загального рішення;
* особою, що керувала безпосередніми виконавцями, – оперативності та професійної майстерності виконання завдань конкретними працівниками;

Якщо внаслідок цього встановлено, що мета досягнута, завдання виконане та система перейшла у новий стан, суб’єкт управління повинен знову здійснити оцінку її можливостей, виявити та сформувати проблеми, які необхідно розв’язати. Тобто один управлінський цикл завершується і без паузи переходить в інший. Даний процес відбувається безперервно. Слід мати на увазі, що в системі ДПА України одночасно здійснюється безліч управлінських циклів. Вони, як правило, різноспрямовані, проте деякі з них можуть мати спільні елементи.

Усі стадії управління як процесу звичайно розмежовуються умовно з навчальною метою, і кількість їх за потребою або бажанням можна збільшувати або зменшувати за рахунок розподілу стадії на більш дрібні або об’єднання у більш великі.

Теорія управління вважає управлінську роботу центральною ланкою у практичній діяльності. Яким би чудовим не було управлінське рішення, воно неминуче залишиться лише в намірах, якщо не доповнювати його цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на досягнення мети.