



Роман Борисович ПРИМУШ,

кандидат наук з державного управління,
заступник голови Хмельницького обласного територіального
відділення Антимонопольного комітету України,
prymush@ukr.net

УДК 351

ГАРМОНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ У ФОРМАТІ «СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ-ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ» В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Наголошується на важливості удосконалення, гармонізації управлінських відносин у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» як у соціальній макросистемі системи державної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі конкретного органу влади. Характеризується проблема впливу окремих взаємодоповнюючих та взаємообумовлених елементів на управлінські відносини у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» та визначаються складові керівної діяльності як управлінської майстерності, а саме концептуальна майстерність, адміністративна майстерність, аналітична майстерність, технічна майстерність, майстерність прийняття управлінських рішень, комунікативна майстерність, соціально-психологічна майстерність. При цьому відзначаються переваги вдосконалення управлінської взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» як об'єктивної реальності нинішнього реформування державної служби України. Наводиться думка про те, що вдосконалення відносин у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління», з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії, характеризує керівну діяльність на державній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отрима-

© Примуш Р. Б., 2017



ні навички в конкретній управлінській ситуації. Розкриваються такі складові керівної діяльності, як мистецтва управління: мистецтво бути рівним, мистецтво конструктивної взаємодії, мистецтво обробляти інформацію, мистецтво розподіляти ресурси, мистецтво самоаналізу, мистецтво ризикувати та пошуково діяти. Доводиться необхідність врахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії та вирішення при цьому проблем пов'язаних з чесністю та довірою в процесі управління. Наводиться думка про те, що міжособистісна взаємодія сприяє максимальному особистісно-професійному «розгортанню» підлеглих співробітників за умови її організації та розгортання на основі взаємної довіри та поваги суб'єкта та об'єкта управління. Також зазначаються основні її обов'язкові напрями удосконалення управлінської взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління».

Ключові слова: державна служба, управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінська майстерність.

Сучасні виклики, що постали перед вітчизняною державною службою та необхідність їх успішного подолання актуалізують проблему вдосконалення, гармонізації управлінських відносин у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» як у соціальній макросистемі системи державної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі конкретного органу влади зокрема.

При цьому необхідно зазначити, що специфіка управлінської діяльності в соціальній системі будь-якої масштабності актуалізує необхідність офіційного визнання кожного з-поміж підлеглих співробітників як неповторної творчої особистості. Це — основа для того, щоб вивчення, задоволення, врахування потреб, інтересів та здібностей кожного з них стало основою суттєвого вдосконалення міжособистісних суб'єкт-об'єктних відносин у щоденній адміністративно-службовій діяльності на державній службі.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу увагу науковців до проблематики вдосконалення відносин у форматі управління в різномасштабних підсистемах соціального управління, оскільки очевидно, що успішність реалізації державною службою України поставлених перед нею завдань залежить від ефективності та результативності суб'єкт-об'єктної взаємодії як у соціальній макросистемі дер-



жавної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі органів державної влади зокрема (рис. 1):



Рис. 1. Традиційний контур управління

Оскільки відносини у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» в системі державної служби є особливою сферою управлінських відносин, обумовленою сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, вирішальний вплив на них здійснюють такі взаємодоповнюючі та взаємообумовлені елементи, як:

— професійний статус співробітника. Він фіксує службово-правове положення державного службовця та становить набір функціонально-рольових приписів, відповідно до яких здійснюється його професійна діяльність;

— функціональна роль, яка пов'язується з виконанням співробітником покладених на нього службових (функціональних / посадових) обов'язків та є практичним втіленням його професійного статусу.

Урахування взаємодії цих елементів сприяє розумінню відносин у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» в системі державної служби України як статусно-рольових. Організуючись та функціонуючи в межах органу влади як організації адміністративного типу, вони значною мірою програмується низкою існуючих нормативно-правових та відомчих актів. Забезпечуючи чітке розмежування повноважень між співробітниками, вони встановлюють загальний порядок та організацію роботи й дотримання усіма співробітниками правил службової поведінки [1, с. 125].

На перший погляд, чіткість ієрархічної підлеглих та підпорядкованості у межах адміністративної організації мала б автоматично слу-



гувати основою гармонійних відносин між керівником та підлеглим, об'єднаними спільністю мети та завдань державно-службової діяльності на державній службі України. Однак реальні прояви поведінки державних службовців не завжди відповідають нормам, задекларованим у відповідних законодавчих і відомчих нормативно-правових актах.

Саме тому нині набуває пріоритетності проблема визнання керівної діяльності управлінською майстерністю з набором таких складових, як [2, с. 42–43]:

— *концептуальна майстерність* — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для вдосконалення діяльності підпорядкованого йому колективу;

— *адміністративна майстерність* — здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, уміло передавати підлеглим свої розпорядження;

— *аналітична майстерність* — здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань;

— *технічна майстерність* — здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання;

— *майстерність прийняття управлінських рішень* — здатність організовувати процес розробки та прийняття оптимальних рішень;

— *комунікативна майстерність* — здатність ефективно й результативно організовувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками;

— *соціально-психологічна майстерність* — здатність якісно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності на державній службі.

Удосконалення управлінської взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» як об'єктивної реальності нинішнього реформування державної служби України, на нашу думку [3; 4]:

— необхідне, перш за все, керівнику будь-якого ієрархічного рівня як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників в органі державної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі;

— набуває значимості основи суттєвого вдосконалення міжособистісних відносин;

— надає управлінській вертикалі, з притаманною їй обов'язковістю відносин підлеглих, характеру взаємозацікавленого соціального партнерства в межах органу влади як соціальній організації адміністративного типу;

— передбачає пріоритетність актуалізації та реалізації кожним співробітником свого особистісного потенціалу;

— «олюднює» субординаційні ієрархічні відносини для визнання керівником почуття власної гідності кожного підлеглого як професіо-



нала та офіційного визнання значимості державного службовця як неповторної творчої особистості, здатної максимально ефективно використовувати свій особистісний потенціал у процесі виконання службових обов'язків;

— характеризує рівень комфортності/некомфортності державного службовця у соціальному просторі організації, в якій він здійснює свою професійну діяльність;

— актуалізує необхідність не лише пошуку, а й застосування керівником у щоденній управлінській діяльності найраціональніших сучасних форм та методів, від яких залежить ефективність не лише підпорядкованого йому колективу та кожного підлеглого співробітника зокрема, а й державної служби України в цілому;

— передбачає врахування у відносинах службової субординації такої складової, як реординаційні відносини. Їхня сутність полягає в активному впливі об'єкта управління на суб'єкт управління. При цьому керівнику важливо розрізняти два види таких відносин:

а) ініціативні реординаційні відносини, проявом яких є позитивний відгук підлеглих на його діяльність і, як результат — висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою вдосконалення державно-службової діяльності;

б) реактивні реординаційні відносини, суть яких полягає в негативній реакції підлеглих співробітників як на певні дії, так і на всю його діяльність;

— удосконалює одночасно із субординаційними та реординаційними відносинами функціональні управлінські відносини, які зобов'язують керівництво вищого рівня управління, по-перше, не втручатися у справи поточної діяльності підрозділів нижчого рівня управління; по-друге, здійснювати контроль за загальним станом справ у підпорядкованих підрозділах. Саме тому сучасним суб'єктам професійної діяльності на державній службі необхідно чітко розмежовувати такі поняття, як:

а) «відповідальність за керівництво», що зобов'язує суб'єкт управління відповідати за здійснювану ним керівну діяльність у межах підпорядкованого йому колективу співробітників;

б) «відповідальність за діяльність», яка є основою діяльності співробітників у межах своєї компетенції;

— поліпшує відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації та розбалансованості службових відносин між співробітниками одного органу влади:

— удосконалює соціальне середовище у мікросистемі організації, основою якого повинен стати сформований керівником конструктивний соціально-психологічний мікроклімат;

— сприяє подоланню в поведінці керівників таких негативних явищ, як бюрократичне чванство, тобто зарозуміле становлення до підлеглих співробітників, та адміністративне боягузтво, тобто небажання й страх керівника брати на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих,



готовність до будь-якого компромісу заради «спокою» керівництва вищого рівня управління;

— унеможливає прояв у поведінці підлеглих співробітників такого негативного явища, як «адміністративний трепет» перед вищим керівництвом;

— збагачує інституційну пам'ять та корпоративізм у соціальній системі органу влади та державної служби України в цілому [5, с. 140].

Удосконалення відносин у форматі «суб'єкт управління — об'єкт управління» з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує керівну діяльність на державній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації [6, с. 150].

Складовими керівної діяльності як мистецтва управління є [7, с. 92–93]:

— *мистецтво бути рівним*: здатність і готовність керівника встановлювати та підтримувати з підлеглими співробітниками відносини конструктивної комунікативної міжособистісної взаємодії, рівності, соціального партнерства;

— *мистецтво бути лідером*, що визначає суб'єкт управління як реального лідера, який уміло поєднує авторитет займаної посади з авторитетом своєї особистості та здійснює керівництво щоденною діяльністю підлеглих колег як своїх однодумців та послідовників;

— *мистецтво конструктивної взаємодії* як з окремим співробітником, так і з колективом в цілому, що передбачає здатність керівника попереджувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;

— *мистецтво обробляти інформацію*: здатність керівника вибудувати дієву схему спілкування з кожним підлеглим, що дозволяє отримувати достовірну інформацію та ефективно використовувати її на користь як співробітника, так і усього колективу;

— *мистецтво розподіляти ресурси*: здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженості часу;

— *мистецтво самоаналізу*: здатність керівника усвідомлювати свою позицію лідера, розуміти свої сильні сторони як ресурс управління і, головне, знати й аналізувати свої слабкі сторони з метою здійснення постійної та обов'язкової самокорекції;

— *мистецтво ризикувати та пошуково діяти*: здатність і готовність керівника йти на виправданий ризик, запроваджувати нововведення для вдосконалення діяльності кожного підлеглого та колективу в цілому.

У зв'язку з цим, необхідним постає врахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії. Так, якщо взаємодія описує ситуацію «перемога-поразка», тобто чим більше керівник буде «вигравати», застосовуючи суб'єктивізм та упередженість у підході до діяльності підлеглого, тим більше підлеглий державний службовець буде по-



чуватися переможеним і недооціненим. Таку ситуацію доцільно визначити як ситуацію нульової суми результативності в діяльності як суб'єкта управління, так і об'єкта управління, оскільки в ній чітко порушуються принципи соціального партнерства та взаємодії інтересів обох учасників процесу управління.

Інший тип взаємозалежності проявляється в ситуації «перемога-перемога», коли керівник дійсно зацікавлений в об'єктивному й неупередженому ставленні до підлеглого, а це — передумова ефективності й результативності професійної діяльності не лише підлеглого співробітника та керівника, а й колективу в цілому.

Ще однією рисою взаємодії є взаємне погодження, яке розуміється як надання чіткої інформації про бажання обох соціальних суб'єктів, їхні плани й готовність отримати «на виході», тобто в результаті виконання поставлених завдань.

Урахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії актуалізує необхідність врахування існування таких двох дилем, якими є [8, с. 22–27]:

— *дилема чесності*, яка визначає, скільки правди говорить як керівник підлеглому співробітнику, так і підлеглий співробітник керівнику;

— *дилема довіри*, що визначає, наскільки суб'єкт управління та об'єкт управління можуть довіряти висловлюванням та діям один одного.

Міжособистісна взаємодія сприяє максимальному особистісно-професійному «розгортанню» підлеглих співробітників за умови її організації та розгортання на основі взаємної довіри та взаємної поваги суб'єкта управління й об'єкта управління.

Головними напрямками вдосконалення управлінської взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» повинні бути визнані такі:

1. Надання пріоритетності в керівній діяльності людиноцентричній складовій для вдосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії;

2. Перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісних відносинах з підлеглими.

3. Демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого — обов'язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості.

4. Визнання управлінської культури основою ефективною та результативною взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями.



5. Усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми.

Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи в команді односторонньо-співробітників, необхідність якої нині лише іноді словесно визнається деякими керівниками.

6. Офіційне визнання на всіх рівнях управлінської ієрархії на державній службі обов'язкової умови результативності вдосконалення відносин у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління», якою є особистісно-професійно-професіональна готовність призначеної на керівну посаду особи до здійснення нею керівної діяльності як взаємозацікавленої конструктивної міжособистісної взаємодії з підлеглими службовцями.

Таким чином, здатності керівника організувати ефективну комунікативну взаємодію, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уміло використовувати організаційну й управлінську культури, формувати результативну команду з числа підлеглих державних службовців-співробітників повинні розглядатися не лише як найсуттєвіші ознаки, а й показники професійно-професійно-особистісної придатності суб'єкта управління до здійснення ним керівної діяльності в соціальній системі очолюваного ним органу влади.

Список використаних джерел

1. *Лытов Б. В.* Государственная служба: управленческие отношения. М. : Изд-во РАГС, 2006. 154 с.
2. *Подольак Я.* Психология управления: теория и практика менеджмента. Х., 2004. 292 с.
3. *Примуш Р. Б.* Поняття та сутність професіоналізації персоналу Антимонопольного комітету України // Університетські наукові записки. 2013. № 1 (45). С. 438–444.
4. *Примуш Р. Б.* Професіоналізація як передумова ефективності та результативності державних службовців // Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м. Хмельницький, 28 лютого – 1 березня 2013 р.). Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. С. 589–594.
5. *Пашко Л. А.* Гармонізація взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» // Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи : зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф., Чернігів, 21 трав. 2010 р. Чернігів, 2010. С. 139–143.
6. *Службная карьера / А. С. Гусева, В. А. Иглин, Б. В. Лытов и др. ; под общ. ред. Е. В. Охотского.* М. : Экономика, 1998. 302 с.
7. *Ионова А. И.* Этика и культура государственного управления / под общ. ред. Г. В. Атаманчука. 2-е изд. М. : Флинта; МПСИ, 2005. 176 с.
8. *Кнорринг В. И.* Основы искусства управления. М. : Дело, 2003. 328 с.

Надійшла до редакції 13.05.2017



Примуш Р. Б. Гармонизация взаимодействия в формате «субъект управления-объект управления» в органах государственной власти

Отмечается важность совершенствования, гармонизации управленческих отношений в формате «субъект управления-объект управления» как в социальной макросистеме системы государственной службы в целом, так и в социальной микросистеме конкретного органа власти. Характеризуется проблема влияния отдельных взаимодополняющих и взаимообусловленных элементов на управленческие отношения в формате «субъект управления-объект управления» и определяются составляющие руководящей деятельности как управленческого мастерства, а именно: концептуальное мастерство, административное мастерство, аналитическое мастерство, техническое мастерство, мастерство принятия управленческих решений, коммуникативная мастерство, социально-психологическое мастерство. При этом отмечаются преимущества совершенствования управленческого взаимодействия в формате «субъект управления-объект управления» как объективной реальности нынешнего реформирования государственной службы Украины. Приводится мнение о том, что совершенствование отношений в формате «субъект управления-объект управления», с целью предоставления им статуса двустороннего взаимодействия, характеризует руководящую деятельность на государственной службе Украины, прежде всего, в качестве искусства управления, как умения применять научные знания управления, творчески использовать накопленный опыт и полученные навыки в конкретной управленческой ситуации. Раскрываются такие составляющие руководящей деятельности, как искусства управления: искусство быть равным, искусство конструктивного взаимодействия, искусство обработки информации, искусство распределять ресурсы, искусство самоанализа, искусство рисковать и поисково действовать. Доказывается необходимость учета качественных характеристик субъектно-объектного взаимодействия и решения при этом проблем, связанных с честностью и доверием в процессе управления. Приводится мнение о том, что межличностное взаимодействие способствует максимальному личностно-профессиональному «развертыванию» подчиненных сотрудников при условии ее организации и развертывания на основе взаимного доверия и взаимного уважения субъекта управления и объекта управления. Также указываются основные и обязательные направления совершенствования управленческого взаимодействия в формате «субъект управления-объект управления».

Ключевые слова: государственная служба, управление, субъект управления, объект управления, управленческое мастерство.



Prymush, R. B. Harmonization of Cooperation in the Format of «Subject-Object Management» in Public Authority

The article considers the importance of improvement and harmonization of administrative relations in the format of «subject-object management» in the social macro civil service in general and in particular public authority. Author characterized problem of influence of some complementary and interdependent elements in management relations in the form of «subject-object management» and are defined the components of leading business management skills for example conceptual skills, administrative skills, analytical skills, technical skills, managerial decision making skills, communication skills, social and psychological skills. In the article author considered management cooperation in the format of «subject-object management» as the objective reality of the current civil service reform in Ukraine. Divide opinion that improving relations in the format of «subject-object management» in order to give them the status of bilateral cooperation characterizes managerial activities in public service of Ukraine, especially as arts management, understood as the ability to apply scientific knowledge management, creative use of experience and skills in specific managerial situations. The author discover component management activities as art: the art to be equal, the art of constructive interaction between art process information, allocate resources, art of introspection, art risk and search work. The author believes that it is necessity to take into account the qualitative characteristics of subject-object interaction and thus solve problems associated with honesty and trust in the management. Divide opinion that interpersonal interaction helps to maximize personal and professional «deployment» subordinate staff subject to its organization and deployment based on mutual trust and mutual respect regulator and facility management. Also indicate the main areas required and improving administrative cooperation in the format of «subject-object management».

Keywords: public service, management, subject of management, object of management, management skills.

