

к.держ.упр., доцент, Набока Л.В.  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ І МУНІЦИПАЛЬНИХ УСТАНОВ

*Розкрито зміст зворотного зв'язку в процесі підготовки й реалізації управлінських рішень та виконання основних функцій управління, особливості його прояву в роботі суб'єкта і об'єкта. Розроблено методичний підхід до організації зворотного зв'язку в діяльності державних і муніципальних установ, що ґрунтується на визначенні ролі кожного учасника відносин на різних етапах управлінського процесу.*

Проведення адміністративної реформи передбачає створення системи державного управління, яка забезпечить становлення України як високорозвиненої правової цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії, близької до потреб і запитів громадян, побудованої на наукових принципах. Сьогодні практика показує, що для досягнення позитивних результатів функціонування будь-якої галузі необхідно зважати на специфіку формування і реалізації державної політики у конкретних сферах життєдіяльності суспільства, враховувати особливості, характер, форми, сутність відносин, які складаються між суб'єктами й об'єктами управління, ступінь їх взаємного впливу. Це свідчить про те, що особливої актуальності набувають дослідження, присвячені вивченню рівня організації зворотною зв'язку у діяльності державних і муніципальних установ.

Окремі аспекти даної проблематики вивчали Г.Атаманчук, Н.Вінер, В.Козбаненко, Н.Мельтюхова, Г.Осовська, Л.Петрушенко та ін. У їхніх роботах зворотний зв'язок розглядається по-різному: як джерело виникнення в системі нової діяльності, що ґрунтується на інформації про попередні результати; складова функції контролю та етап управлінського процесу. Однак комплексного дослідження специфіки прояву та організації зворотного зв'язку в діяльності державних і муніципальних установ не проведено і до цього часу. Зважаючи на це, дослідження сутності зворотного зв'язку, особливостей його формування на різних етапах управлінського процесу, визначення його змісту під час виконання основних управлінських функцій суб'єктом і об'єктом є важливим завданням сьогодення, що і визначає мету даної роботи.

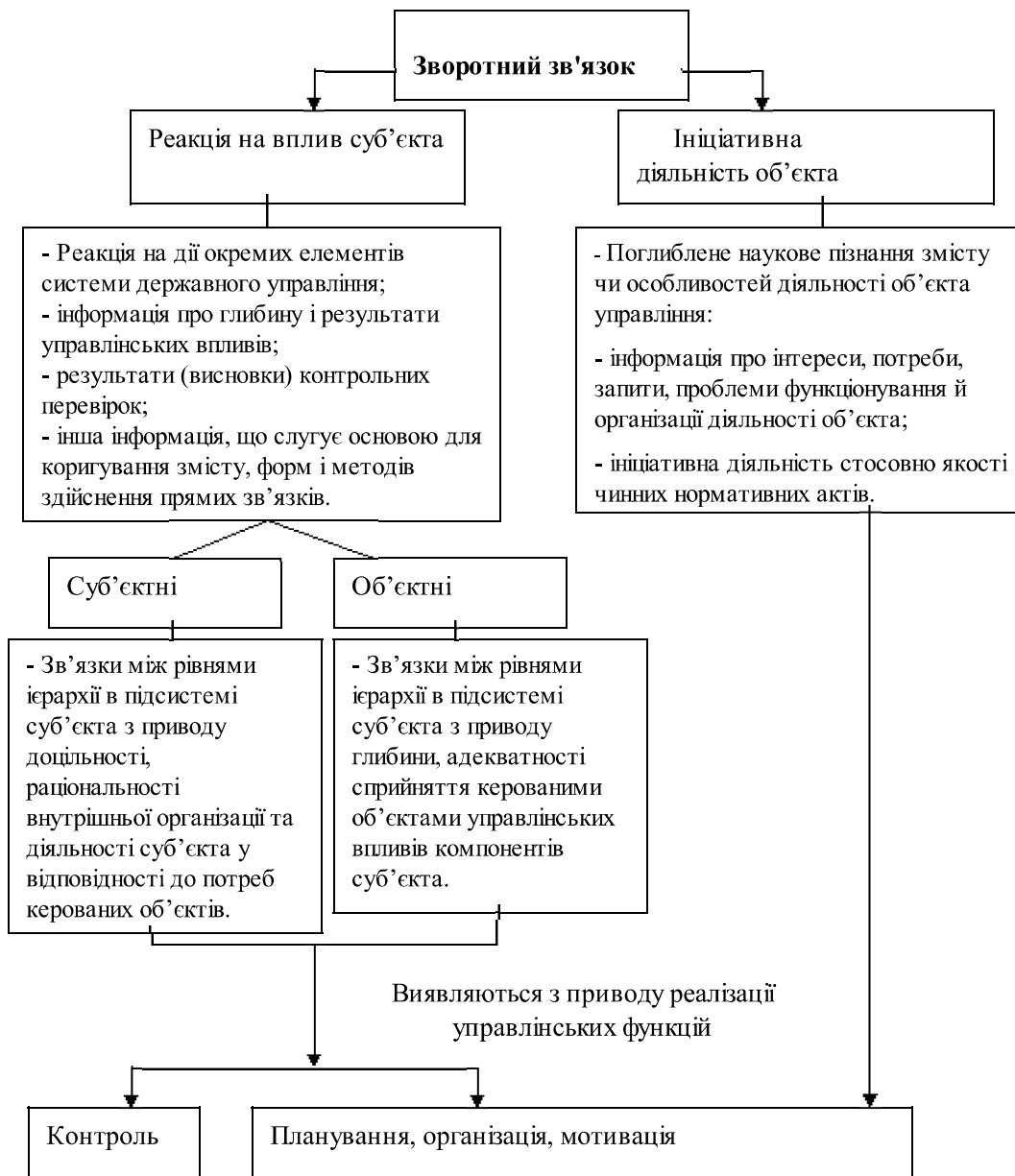
Зворотний зв'язок має значний вплив на організацію та функціонування систем, здатних до самоуправління. Незважаючи на різні точки зору науковців до визначення цього поняття, більшість дослідників погоджуються з тезою про те, що зворотний зв'язок є регулюючим і захисним засобом належного функціонування системи управління. Рух по його каналах інформації про кінцеві та проміжні результати впливу, їх порівняння із запланованими (чи бажаними) станами системи дозволяє знайти розбіжності та відрегулювати процес управління

відповідно до поставленої мети. Таким чином, зворотний зв'язок перебуває в єдності з цілепокладанням, є обов'язковою складовою процесу реалізації функцій управління і має застосовуватися на всіх етапах і стадіях управлінської діяльності, оскільки він характеризує динамічну складову управління: формується у процесі взаємодії суб'єкта з об'єктом чи між однорівневими елементами системи, базується на якості сприйняття об'єктом прямого впливу, його результативності. У той же час зворотні зв'язки можуть включати не лише реакцію на вплив суб'єкта управління, а й відображати ініціативу об'єкта стосовно створення нових каналів зв'язку чи надання управлінській діяльності іншого змісту. Розглянемо ці питання детальніше.

Будь-яке управлінське рішення є мало ефективним, якщо його втілення у життя не супроводжується організацією зворотного зв'язку, використання якого дає можливість відстежити якість виконання, обґрунтованість та доцільність його прийняття, забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованого та усунення несприятливих наслідків функціонування тощо. Посилення зворотного зв'язку у реалізації прийнятих рішень та застосування комплексного аналізу основних показників суспільних потреб і ресурсів створює умови для визначення реального стану розвитку окремих адміністративних одиниць. Тому використання такого підходу вимагає розробки нових механізмів взаємодії усіх елементів соціально-економічної системи, які забезпечують стале функціонування окремих територій, держави як єдиного цілого.

На формування зворотних зв'язків впливають: рівень розвитку управлінської, організаційної, загальної культури в суспільстві; наявність та якість реалізації реординаційних та внутрішньоорганізаційних відносин; врахування соціально-психологічних методів управління; стиль діяльності керівництва; стан міжособистісних стосунків у колективах органів управління тощо. Ролі, які відіграє кожен з учасників відносин на окремих етапах управлінського процесу відрізняються між собою, тому передбачає застосування неоднакових форм і методів організації зворотного зв'язку (рис.1).

Традиційно зворотні зв'язки розглядаються як реакція об'єкта на вплив керуючої підсистеми і використовуються у внутрішньому середовищі для обміну інформацією між установами про результати управління. Такий підхід зумовлює формування двох типів зворотних зв'язків між рівнями ієрархії у підсистемі суб'єкта: суб'єктних, що характеризують відносини з приводу доцільності, раціональності внутрішньої організації та діяльності структурних одиниць суб'єкта у відповідності до потреб керованих об'єктів, та об'єктних, що стосуються інформування про глибину й адекватність сприйняття підпорядкованими об'єктами управлінських впливів компонентів суб'єкта [1].



**Рис. 1. Взаємозалежність видів зворотного зв'язку та функцій управління**

У процесі демократизації суспільства та впровадження нової ідеології функціонування державних установ особливої важливості набувають зворотні зв'язки, що виявляються внаслідок поглибленого наукового пізнання змісту, складності та особливостей існування об'єкта (наприклад, суспільства в цілому як основного замовника послуг, що можуть надаватися органами влади). Вони характеризують ініціативну діяльність об'єктів управління, виявляються через інформацію про їх інтереси, запити, потреби, проблеми розвитку, що конкретизується в оцінці якості й результативності реалізації чинних нормативно-правових актів. Зважаючи на складність об'єкта управління та особливості його взаємодії з суб'єктом на різних рівнях ієрархії системи органів виконавчої влади, у процесі виконання функцій управління чи прийняття рішень формуються різні моделі поведінки учасників державно-управлінських відносин, які значно впливають на характер робіт, що визначають зміст зворотного зв'язку.

Наприклад, у плануванні участь беруть як суб'єкт, так і об'єкт управління. Тому зворотний зв'язок може виникати з приводу узгодження термінів і форм проведення спільної діяльності, внесення конкретних пропозицій об'єктом щодо особливостей реалізації окремих заходів, виявлення незгоди стосовно обсягів чи напрямів розподілу ресурсів, або висунення













