

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Харківський національний університет внутрішніх справ

Факультет № 6

Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїсти

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Управління в правоохоронних органах»

обов'язковий компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти

262 «Правоохоронна діяльність»

**за темою «Основи теорії управління. Система управління в органах
поліції України»**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 20 грудня 2023 р. № 12

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з юридичних дисциплін
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїсти
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

Розробники:

1. Старший викладач кафедри правоохоронної діяльності та поліціїсти, кандидат юридичних наук Пінчук Юлія Костянтинівна.

Рецензенти:

1. Заступник начальника відділення поліції № 3 Харківського районного управління поліції № 1 ГУНП в Харківській області, д.ю.н., с.н.с. Прокопенко О.Ю.

2. Доцент кафедри адміністративного права та процесу Факультету № 1 Харківського національного університету внутрішніх справ, к.ю.н., доц. Казанчук І.Д.

План лекції:

- §1. Поняття й зміст управління.
- §2. Система управління в органах та підрозділах Національної поліції України.
- §3. Завдання, цілі та принципи управління в органах Національної поліції.

Література

Основна:

1. Адміністративна діяльність органів поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. І. Безпалова, О. В. Джафарова, В. А. Троян та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: ХНУВС, 2017. – 432 с.
2. Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки ; [О. І. Безпалова, О.В. Джафарова, С.М. Князєв та ін.; передм. О. М. Бандурки] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. — Харків: ХНУВС, 2017. — 242 с.
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с.

Допоміжна

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>
2. Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення: закон України від 22.09.2005 № 2899-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2899-15>
3. Про затвердження Порядку розгляду звернень та організації проведення особистого прийому громадян в органах та підрозділах Національної поліції України: наказ МВС України від 15.11.2017 № 930 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1493-17>
4. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України: наказ МВС України від 19.12.2017 № 1044. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0686-18>
5. Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>

Інтернет ресурси:

- 112. <http://zakon.nau.ua/>
- 113. <http://portal.rada.gov.ua/>
- 114. <http://www.kmu.gov.ua/control/>
- 115. <http://mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>

Текст лекції

Вступ

Лекція присвячена темі: «Основи теорії управління. Система управління в органах Національної поліції». Процеси управління мають місце там, де відбувається спільна діяльність людей для досягнення певних цілей. В найзагальнішому вигляді управління можна визначити як комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення і розвитку. Методологічне визначення цієї галузі правової системи пов'язане із соціальним явищем, яке одержало в Древньому Римі позначення латинським терміном «*administratio*».

§1. Поняття й зміст управління

У самому широкому змісті, управління означає керівництво чим-небудь (або ким-небудь). Однак обмежитися такою констатацією недостатньо. Варто розкрити **зміст** цього керівництва, його функціональне призначення. З погляду кібернетики - науки про управління - можна зробити наступні висновки:

- управління є функцією організованих систем різної природи (біологічних, технічних, соціальних), яка забезпечує їх цілісність, досягнення завдань, що стоять перед ними, збереження структури, підтримку належного режиму діяльності;
- управління служить інтересам взаємодії складових елементів тієї чи іншої системи;
- управління - внутрішня якість цілісної системи, основними елементами якої є суб'єкт (керуючий елемент) і об'єкт (керований елемент), які постійно взаємодіють на засадах самоорганізації (самоврядування);
- управління припускає не тільки внутрішню взаємодію складових елементів системи. Існує безліч взаємодіючих цілісних систем різного ієрархічного рівня, що припускає здійснення управлінських функцій як внутрішньосистемного, так і міжсистемного характеру. В останньому випадку система вищого порядку виступає в ролі суб'єкта управління стосовно системи нижчого порядку, яка є в межах взаємодії між ними об'єктом управління;
- управління за своєю суттю зводиться до цілеспрямованого керуючого впливу суб'єкта на об'єкт, змістом якого є упорядкування системи, забезпечення її функціонування в повній відповідності з закономірностями її існування і розвитку;
- управління реальне тоді, коли в наявності відоме підпорядкування об'єкта суб'єкту управління, керованого елемента системи - її керуючому елементу. Отже, керуючий вплив - прерогатива суб'єкта управління.

В управлінні є три основні види, відповідно до яких існують особливості управлінської діяльності:

- управління в технічних системах (нежива природа, технічне управління), де суб'єкт управління може бути живим або неживим, хоча мозковий центр обов'язково представлений людиною;

- управління в біологічних системах (жива природа, біологічне управління) також має природні засади і полягає у використанні людиною властивостей живого в напрямі узгодження біологічних можливостей людини з його соціальними можливостями, його «другої природи» - цивілізації;

- управління в соціальних системах (управління в суспільстві, соціальне управління), яке здійснюється в системі «суб'єкт - об'єкт», де перший елемент є представником другого, його об'єктивно чи суб'єктивно делегованою частиною. Управління діяльністю людських колективів практично безмежне, оскільки стосується людства як самокерованої системи, усіх форм його організації, в усіх сферах суспільного життя, життєдіяльності у першу чергу. Структурно це самоуправління здійснюється в межах певного суспільного утворення, соціальних структур суспільства, націй, діяльних колективів, сім'ї, людини. І в кожному з них присутні суб'єктивно-об'єктивні відносини, навіть на рівні людини, самоуправління якої теж системне: суб'єктом управління тут є мозок, об'єкт - біологічна організація людини, яка є відтворенням її природного існування, з постійним соціально-інформативним насиченням.

Всі три види управління пов'язані між собою.

Поділ управління відбувається і за сферами суспільного життя: управління матеріальним виробництвом, духовним виробництвом, споживанням, які, у свою чергу, мають складну управлінську структуру.

Такі основні риси, що характеризують загальне поняття управління. Вони цілком прийнятні і для розуміння управління в соціальній (суспільній) сфері, де в ролі суб'єктів і об'єктів управління виступають люди і їх різні об'єднання (наприклад, держава, суспільство, територіальні утворення, суспільні об'єднання, виробничі і невиробничі об'єкти, родина і т. ін.).

Соціальне управління як атрибут громадського життя виражається в **ознаках**. Найбільш істотне значення мають наступні з них.

По-перше, соціальне управління є тільки там, де має місце спільна діяльність людей. Сама по собі такого роду діяльність (виробнича або інша) ще не в змозі забезпечити необхідну взаємодію її учасників, безперебійне й ефективне виконання загальних завдань, які стоять перед ними, досягнення загальних цілей. Управління організує людей саме для спільної діяльності у визначені колективи й організаційно їх оформляє.

По-друге, соціальне управління своїм головним призначенням має вплив, на учасників спільної діяльності, що додає взаємодії людей організованості. При цьому забезпечується погодженість індивідуальних дій учасників спільної діяльності, а також виконуються загальні функції, необхідні для регулювання такої діяльності і прямо впливають з її природи (наприклад, планування, координація, контроль, тощо).

По-третє, соціальне управління має як головний об'єкт впливу - поведінку (дії) учасників спільної діяльності, їхні взаємини. Це - категорії свідомого-

вольового характеру, у яких опосередковується керівництво поведінкою людей.

По-четверте, соціальне управління, виступаючи в ролі регулятора поведінки людей, досягає цієї мети в межах суспільних зв'язків, що є по суті управлінськими відносинами. Виникають вони, насамперед, між суб'єктом і об'єктом у зв'язку з практичною реалізацією функцій соціального управління.

По-п'яте, соціальне управління базується на визначеній співвідпорядкованості волі людей - учасників управлінських відносин, тому що їхні відносини мають свідоме-вольове опосередкування. Воля керуючих пріоритетна стосовно волі керованих. Звідси - владність соціального управління, це означає, що суб'єкт управління формує і реалізує «пануючу волю», а об'єкт підкоряється їй. *Так виражається владно-вольовий момент соціального управління.* Отже, влада є специфічним засобом, який забезпечує підпорядкування волі керованих волі керуючих. Так відбувається вольове регулювання поведінки людей, а в умовах державної організації громадського життя забезпечується необхідне втручання державної влади в соціальні відносини.

По-шосте, соціальне управління має потребу в особливому механізмі його реалізації, що уособлюють суб'єкти управління. У ролі таких виступає визначена група людей, організаційно оформлена у вигляді відповідних органів управління (суспільних або державних), або ж окремі, уповноважені на це особи. Їх діяльність, яка має специфічне призначення й особливі форми вираження, є управлінською.

Управління, що розуміється в соціальному змісті, різноманітне. У самому широкому змісті воно може розумітися як механізм організації суспільних зв'язків. У подібному змісті можна говорити про те, що його завдання і функції практично виконують всі державні органи, незалежно від їх конкретного призначення, а також суспільні об'єднання. Елементом системи соціального управління є також і місцеве самоврядування. Як об'єкт управління тут виступає все суспільство в цілому, всі варіанти суспільних зв'язків, що розвиваються в ньому.

Соціальне управління має і спеціальний зміст. У цьому варіанті його звичайно характеризують як *державне управління*, під яким розуміється специфічний вид державної діяльності, відмінний від її інших проявів (наприклад, законодавча, судова, прокурорська діяльність), а також від управлінської діяльності суспільних об'єднань та інших недержавних формувань (трудові колективи, комерційні структури і т. ін.). Державне управління - різновид соціального управління, з функціонуванням якого традиційно пов'язане формування особливої правової галузі, а саме - адміністративного права.

У сфері соціального управління можна розглядати управління суспільством, управління в громадських організаціях, управління виробництвом. Окремо відбувається управління так званими невиробничими видами діяльності: військовою справою, політичною діяльністю, медициною та видами робіт, які мають функціональне призначення (суд, прокуратура, міліція тощо).

§2. Система управління в органах Національної поліції та її елементи

Управління в органах Національної поліції - різновид державного управління, яке повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб органів Національної поліції як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань у сфері внутрішніх справ держави.

Складовими елементами системи управління є: суб'єкти, об'єкти, сукупність прямих та зворотних зв'язків між ними.

Об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив *суб'єкта управління*. Метою такого впливу є спрямування об'єкта по шляху певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: *елементно-структурному* - як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих утворень і груп, а також *функціональному*, - як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей.

Суб'єкт управління - це структурно окреслені спільноти людей з органами управління, які формуються ними, та керівним складом (на персональному рівні), наділеним управлінськими функціями, який здійснює управлінську діяльність.

Суб'єкт і об'єкт управління, їх окремі компоненти вступають у взаємостосунки з питань організації всіх сторін життєдіяльності установи чи підприємства.). Між ними існують постійні *прямі та зворотні зв'язки*. Прямі зв'язки зверху до низу ідуть від органів, які керують у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій. Зворотні зв'язки від об'єкту управління діють у вигляді донесень, звітів, аналітичних матеріалів, інформації про виконання управлінських рішень.

Органи Національної поліції існують у тісній єдності із *зовнішнім оточенням*, яке грає велику роль в їх житті, тому що служить джерелом ресурсів, необхідних для підтримки діяльності і подальшого розвитку. Вони отримують людські та інші ресурси, інформацію, матеріальні цінності із зовнішнього середовища, перетворюють їх у певні послуги та передають у зовнішнє середовище, тобто знаходяться у процесі постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим здатність свого існування та розвитку. Зовнішнє середовище суттєво впливає на будь-яку організацію та визначає свої вимоги, тому керівництво повинне враховувати це у своїй роботі та гнучко реагувати. Це середовище не може бути постійним, воно весь час змінюється: або повільно, або різко і непередбачено. Зовнішнє середовище різнобічно впливає на органи Національної поліції. Це може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови та можливість для ефективного функціонування або створюючи загрози для його існування. Зовнішнє середовище численне за своїм складом. Воно включає велику кількість компонентів, які здійснюють різний за ступенем, характером та періодичністю вплив на органи Національної поліції: правовий, економічний, політичний, соціальний тощо.

Предметом управління в Національній поліції охоплюються наступні напрямки: 1. відносини по управлінню системою національної поліції в цілому, націлені на удосконалення її (системи) внутрішньої організації з метою створення належних умов для діяльності по зовнішньому управлінню; 2. відносини пов'язані з безпосереднім управлінням підлеглими в їх роботі по боротьбі зі злочинністю та охороною громадського порядку.

§3. Завдання, цілі та принципи управління в органах Національної поліції.

Цілепокладання, тобто визначення *мети*, для досягнення якої здійснюється управління, є вихідним пунктом всієї управлінської діяльності і необхідною передумовою ефективності системи управління. Ніщо не може так негативно вплинути на всю діяльність системи, як невірне цілепокладання. Навіть найдосконаліше забезпечення і найкращі умови праці викличуть даремні витрати ресурсів і людських сил, якщо цілі будуть нереальні, незаконні, помилкові. *Ціль, мета* - це майбутній бажаний стан об'єкта впливу чи кінцевий бажаний результат процесу управління. Інакше кажучи, *метою управління* є заздалегідь визначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дозволяє вирішити проблему. Наприклад, посилення службової підготовки, підвищення професійного рівня працівників міліції, покращення матеріально-технічного забезпечення дозволяють вплинути на рівень злочинності в області, місті чи районі.

Уточнюють ту чи іншу мету конкретні *завдання*. Під *завданнями* слід розуміти реальні, конкретні питання, які потрібно вирішувати для досягнення мети. Наприклад, мета - розкриття злочину. Окремі завдання: перевірка конкретних версій оперативно-розшуковими заходами, забезпечення відшкодування збитків, заподіяних злочином, усунення причин і умов, що сприяли його вчиненню тощо.

В залежності від масштабності управлінських проблем і рівня підготовки учасників управлінського процесу розробляються глобальні, загальні й часткові, стратегічні, тактичні й оперативні, кінцеві, проміжні й найближчі завдання, які перебувають у певній залежності між собою. Так, часткові цілі можуть бути визначені не раніше, ніж буде встановлено загальні цілі на більш вищому рівні управління. Отже, останні є основоположними цілями, тому що на їх базі висуваються більш вузькі, детальні завдання для підлеглих систем управління.

Керівні структури у своїх діях щодо об'єкта управління, тобто підпорядкованих структур, виконавців, спираються на вироблені практикою та узагальнені в теорії основні правила або принципи управлінської діяльності. *Принципи управління* - це вихідні, основні правила, керівні настанови, норми діяльності для впровадження системи управління загальними процесами.

Принципи управління забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість та загальну направленість на реалізацію вироблених цілей. На основі принципів організується процес управління, тобто науково обгрунтоване

впровадження дій для здійснення управлінських функцій, вибору методів та прийомів управлінського впливу.

В теорії та практиці управління виділяють *загальні принципи*, тобто ті правила поведінки, якими мають керуватися всі суб'єкти управління незалежно від свого статусу, й принципи управління на рівні галузі (*галузеві принципи*) або на статусному рівні - інституційному, організаційному, груповому. З найбільш загальних виділяють принципи *соціальної спрямованості управлінської діяльності, законності, об'єктивності, комплексності й системності, гласності, поєднання колегіальності й єдиноначальності*.

1. *Соціальна спрямованість* в управлінні визначається різноманітністю інтересів учасників управлінських відносин. В процесі вироблення й реалізації управлінського рішення органу управління доводиться враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретної організації та соціально-професійних груп, які її складають (адміністративні працівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал, робітники). Сьогодні від органів управління різні сфери суспільства вимагають прогнозування соціальних наслідків управлінської діяльності. Це належить робити також і в системі правоохоронних органів. Дана вимога впливає з фундаментальної настанови розвитку української держави, яка згідно з чинним законодавством України будується як соціально орієнтована держава.

Соціальна спрямованість управлінської діяльності в системі правоохоронних органів полягає в наступному. *По-перше*, під впливом структурної перебудови суспільного виробництва, формування різних форм власності, становлення ринкових відносин має місце процес соціальної диференціації та соціальної нерівності в українському суспільстві. Але незалежно від свого соціального статусу в суспільстві (підприємець або безробітний, фізично здоровий чи інвалід, керівник чи підлеглий тощо) всі його громадяни мають рівні права і міру правової відповідальності перед Законом. *По-друге*, силові інститути є своєрідними продуктами суспільних процесів, і соціальна нерівність (в обсягах влади, доступі до матеріальних і духовних благ, в оцінці трудового внеску учасників управлінських відносин) властива і їм. А це означає, що вищі органи управління повинні знати про потреби, нестатки, запити своїх підлеглих, про їх забезпечення умовами, гідною оцінкою праці, системою просування по службі тощо. Така інформація є необхідною для того, щоб не допустити штучного роздування соціальної нерівності, яке може викликати соціальне напруження, конфліктну ситуацію. *По-третє*, особовий склад органів Національної поліції в основному відтворюється за рахунок делегування в систему органів Національної поліції представників практично від усіх соціальних груп суспільства. Представники різних груп приходять в силові інститути з надією реалізувати власні уявлення, ціннісні орієнтири на обрану спеціальність чи професію, поєднати власні інтереси з державними. Коли ж ціннісні орієнтації молодого людини не співпадають з реальними функціями, роллю обраної професії фахівця і результатами праці, виникає конфліктна ситуація. Часто незнання природи незадоволення молодих людей, невміння керівників розв'язати даний конфлікт призводить до підвищеної плинності кадрів у системі органів Національної поліції. Отже, вміння забезпечити

соціальну спрямованість управлінських рішень є важливою умовою стабільності в роботі правоохоронних органів, ефективності їх діяльності.

2. Принцип *законності* в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність апарату управління й посадових осіб регулюється нормами права. Принцип законності ґрунтується на підзаконному характері управлінської діяльності, на обов'язку кожного суб'єкта управління (органу, посадової особи) діяти в межах наданих йому прав і повноважень. Всі акти управління (накази, інструкції, розпорядження) повинні спиратися на вимоги закону. Ніякі посилання на необхідність, місцеві умови, інтереси справи, доцільність не можуть виправдати відхилення від закону. Явно незаконні управлінські рішення суб'єкта управління можуть не виконуватися, завдані незаконними актами управління збитки відшкодовуються за рахунок суб'єкта управління в установленому порядку. Законність в управлінні забезпечується системою організаційно-правових заходів, в тому числі й адміністративною, цивільною і кримінальною відповідальністю.

3. Призначення управління полягає в тому, щоб досягти відповідності між діями суб'єкта управління й тенденціями функціонування та розвитку об'єкта управління. Ця відповідність досягається на основі пізнання й використання тенденцій і закономірностей розвитку явищ і процесів. Чітке дотримання вимог об'єктивних закономірностей, облік наявних можливостей, дійсного стану суспільних процесів складають зміст найважливішого принципу управління - принципу *об'єктивності*, який безпосередньо виявляється в науковій обґрунтованості та реалістичності завдань управління.

Управління - це двоєдиний процес, який включає знання про закони розвитку процесів, закони управлінських відносин і практику управління, інакше кажучи, це поєднання теорії і практики. Теорія відкриває шляхи ефективній практиці управління. Теорія - це пізнане, свідоме надбання практики, з'ясування її закономірностей, провідних тенденцій. Ось чому так необхідно розвивати прикладні сторони теорії управління. Емпіричні дослідження дозволяють суб'єкту управління спиратися на більш вірогідну, науково апробовану інформацію для розробки управлінських дій. Принцип об'єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб'єктивізму й волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, які слабо враховують реальні ситуації й суперечні процеси.

4. Про дію принципів *комплексності* й *системності* ми кажемо тому, що органи управління покликані розглядати всю сукупність факторів розвитку системи та її виробничо-технічних, економічних, політико-правових, духовно-ідеологічних елементів і процесів як у часі, так і в просторі.

Принцип *системності* передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати ті зміни, які відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система. Наприклад, органи Національної поліції при організації боротьби з економічними злочинами виходять з нової парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення економічних злочинів в умовах глибокої

економічної та політичної кризи, що дозволяє у відповідності з такою ситуацією перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип *комплексності* в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Стосовно управління органами Національної поліції комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та співробітників, тобто має враховувати криміногенну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально-технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та співробітників; структуру робочого часу; задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці - змінність; розміри фінансового задоволення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками в підрозділах; дотримання законності; зв'язки з населенням.

5. *Гласність* в управлінні - це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин в прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації, є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь в його здійсненні.

В системі управління принцип гласності постає інструментом реалізації прямого й зворотнього зв'язку між суб'єктом і об'єктом, адміністрацією та співробітниками. *Реалізація принципу гласності* в управлінській діяльності пов'язана з рядом основних напрямків її розвитку на практиці. *По-перше*, з залученням робітників, фахівців до прийняття управлінських рішень, коли особливо необхідним є відкрите та всебічне обговорення найважливіших питань та рішень, які приймаються. Передусім це пов'язано з проблемами соціального розвитку колективу, застосуванням системи матеріального та морального стимулювання, розподілом житла, пільг, перспективами розвитку, змінами статусу тощо. *По-друге*, в умовах ринку добробут закладу значною мірою залежить від його іміджу на ринку товарів, послуг. З цією метою в міжнародній практиці вироблено систему відносин закладів, організацій з широкою громадськістю, націлену на популяризацію як самого закладу, так і якості його послуг за допомогою засобів масової інформації, реклами, виставок, презентацій, виступів керівників. Ця система носить назву "паблік рилейшинз" і служить важливим методом укріплення авторитету державних і недержавних інститутів у суспільній думці..

6. Принцип *поєднання єдиноначальності і колегіальності* в процесі управління відображає співвідношення двох основних форм виявлення владних повноважень. *Єдиноначальність* прямо пов'язана з персональною відповідальністю керівників за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення оперативності управління. Натомість *колегіальність* виступає як форма колективної розробки проектів рішень і тим самим підвищує

ступінь їх обґрунтованості. Колегіальність до того ж сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих управлінських рішень. При цьому єдиноначальність не втрачає своєї головної властивості, тобто відповідальність кожного керівника за прийняті ним рішення зберігається у повній мірі.

Єдиноначальність передбачає підпорядкування колективу працівників волі керівника, начальника, який несе всю повноту відповідальності за діяльність певної структури (органу Національної поліції, установи виконання покарань, пожежної частини, підприємства). Принцип єдиноначальності передбачає, що кожний працівник має одного і тільки одного безпосереднього керівника. Але один керівник, яким би він не був досвідченим і професійно підготовленим, не може охопити всі розгалужені напрямки управлінської діяльності, він не може бути одночасно спеціалістом з усіх питань, що належить вирішувати в процесі управління у сферах економіки і виробництва, технології, фінансів, права, кадрів, соціальної роботи тощо. Тому єдиноначальність керівника слід підкріпити зусиллями інших спеціалістів. Для цього начальник організовує колегію, оперативну нараду, штаб та інші допоміжні, дорадчі структури, тобто таку команду, яка допоможе виробити найбільш правильне комплексне колективне рішення та реалізувати його в життя. В умовах сучасного надзвичайно складного процесу управління в органах Національної поліції поєднання єдиноначальності з колегіальністю є виправданим.

Державне управління, частиною якого є управління в органах Національної поліції, забезпечується виконанням ряду *функцій*, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Управління розглядається як серія безпосередніх, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення мети. Ці дії, кожна з яких є окремим процесом, значною мірою визначають успіх діяльності структури. В науці про управління і на практиці такі дії дістали назву "*управлінські функції*".

Зміст кожної функції обумовлюється специфікою об'єкта управління, в них проявляються спрямованість, цілі і завдання управління. Визначення змісту функцій управління носять дискусійний характер і в економічній, юридичній, політичній, соціологічній літературі висвітлюються по-різному. Більшість авторів схилиються до того, що *функції* - це окремі періоди (стадії), напрямки управлінської діяльності, пов'язані між собою єдиною кінцевою метою, заради досягнення якої й здійснюється процес управління.

Двоєдина природа функцій управління виявляється комплексно на всіх рівнях соціального розвитку. Організація та впорядкування, узгодженість і правильна послідовність спільних дій людей - невід'ємна умова досягнення намічених кінцевих цілей. Одночасно самі цілі надають діям людей певного змісту й спрямованості. З цієї точки зору функції управління можна *класифікувати* за їх загальним значенням, виділивши функції *цільові* та *організаційні*.

Призначення *цільових* функцій полягає в наданні певної спрямованості до мети (цілі) розвитку системи, котра може охоплювати суспільство чи галузь, регіон, установи тощо. Оскільки суть управління полягає в досягненні мети, то

цільові функції є не тільки необхідним, але й вирішальним моментом управлінської діяльності.

Для будь-якої системи важливо не тільки визначити напрямки її руху до мети, а й створити умови для постійного відтворення кожного її елемента, зв'язків між ними, забезпечити життєдіяльність власних структур. Ці завдання суб'єкт управління вирішує, спираючись на *організаційні функції*. Призначення організаційних функцій полягає в запровадженні оптимальних способів об'єднання фахівців, співробітників, що дозволяє реалізувати цільові функції.

Мета управління, заради якої здійснюються цільові функції, визначається як досягнення бажаного стану або бажаного результату діяльності об'єкту, заради досягнення яких розпочинаються ті чи інші управлінські дії.

Першим кроком суб'єкта управління в процесі управління є визначення ним мети-ідеалу, що слугує орієнтиром у досягненні бажаного результату. Як відомо, вирішення будь-якого завдання потребує відповідних технічних, економічних, організаційних та інших умов. Тому наступним кроком суб'єкта управління є формування конкретних цілей, яких мусить досягти об'єкт управління і які впливають з його конкретних можливостей.

Правильне визначення конкретних цілей є одним з *критеріїв ефективності системи управління*. Обсяги та якості отриманих результатів у порівнянні з витратами й зусиллями - другий критерій її ефективності.

Розподіл конкретних цілей на дальші й найближчі, або стратегічні й тактичні, відображає динаміку довгострокових та найближчих інтересів учасників управлінських процесів. Цілі-ідеали, стратегічні й найближчі цілі знаходять своє втілення на початкових етапах управлінського процесу в *цільових функціях* - *прогнозуванні й плануванні*.

Прогноз в управлінні - це конкретне передбачення, судження про стан системи в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогнозування допомагає суб'єкту забезпечити найбільш оптимальний вибір цілей та засобів їх досягнення; визначити основні соціальні потреби майбутнього та можливості їх задоволення; проаналізувати й розпізнати можливі негативні наслідки тих чи інших тенденцій у розвитку системи або навколишнього середовища.

Планування передбачає розробку рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення. План охоплює весь процес кількісно-якісних змін суб'єкта й об'єкта управління, відносини між суб'єктом та самим середовищем як умову життєдіяльності системи. Планування - це одна з функцій, за допомогою якої керівництво спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення його загальних цілей. Планування полягає у визначенні напрямків і цілей розвитку тих чи інших процесів (економічних, соціальних, культурних тощо), а відтак - і в розробці програми, за допомогою якої будуть вирішені тактичні та стратегічні завдання системи.

Для виконання заходів, передбачених плануванням, і досягнення бажаного стану об'єкта управління необхідно здійснити ряд *організаційних функцій*.

З основних організаційних функцій можна виділити:

- загальноорганізаційну (функція управління);
- матеріально-технічного забезпечення;
- економіко-фінансового розвитку, обліку і контролю;
- політико-правового забезпечення;
- духовно-ідеологічного забезпечення;
- соціального забезпечення та соціального захисту робітників системи;
- функцію мотивації.

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл робіт між виконавцями, делегування завдань і повноважень, забезпечення організованості, дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість створення нових структурних підрозділів з метою досягнення певної мети.

За допомогою виконання функції *матеріально-технічного забезпечення* суб'єкт управління визначає дійсні потреби системи та її підсистем в матеріальних ресурсах; виявляє всі ресурси, якими оперує суспільство для задовільнення потреб даної системи; розподіляє одержані й наявні матеріально-технічні засоби (техніку, засоби пересування, сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини для ремонту, інвентар тощо) у відповідності з їх належністю й потребами підсистем; стежить за раціональним і економічним використанням матеріальних і технічних засобів. Призначення цієї функції - підтримка життєзабезпечення всіх структурних підрозділів системи.

Фінансово-економічна функція дозволяє суб'єкту управління своєчасно бачити, скільки коштує системі досягнення поставленої мети і які вона несе витрати на підтримку життєзабезпечення її елементів.

Функція *обліку і контролю* тісно переплітається з фінансово-економічною функцією. Вона полягає в забезпеченні збору, передачі, збереження та обробки даних обліку, тобто в кількісному обрахуванні, реєстрації та групуванні інформації про діяльність системи управління, про виконання управлінських рішень, про кількісну наявність фінансів і матеріальних ресурсів. Облік складає важливу передумову контролю, суть якого полягає у виявленні відповідності чи невідповідності реального стану об'єкта управління заданій програмі. Контроль дозволяє виявити, наскільки виконана робота відповідає висунутим цілям і завданням. Контроль - це процес забезпечення досягнення об'єктом управління поставлених перед ним цілей.

Функції матеріально-технічного та фінансово-економічного забезпечення тісно пов'язані з *політико-правовою функцією*. З її допомогою суб'єкт управління орієнтується в політико-правовому просторі конкретного суспільства й одночасно забезпечує ефективне керування людьми в рамках організації. Політико-правовий режим у суспільстві закріплює і роль його основних компонентів залежно від їх володіння владними повноваженнями. В цьому значенні Закон України "Про Національну поліцію" визначають взаємовідносини органів поліції і інститутів законодавчої, виконавчої та судової влади України. Цими документами визначається обсяг завдань, компетенція органів Національної поліції на різних рівнях, організаційні структури, методи й прийоми найбільш ефективної діяльності кожної ланки. Основними документами, які забезпечують реалізацію політико-правової функції, є акти

правового регулювання сфери, в якій діють суб'єкт та об'єкт управління, положення про систему в цілому та її окремі ланки; інструкції та настанови, в яких визначено мету роботи, права та обов'язки, посадові зв'язки, критерії оцінки роботи й ступінь відповідальності.

В процесі упорядкування, впливу на елементи системи суб'єкт управління не може не використовувати суб'єктивні фактори поведінки людини, її ставлення до різних видів діяльності. Ця сторона визначає зміст *духовно-ідеологічної функції* управління. Одним з важливих факторів, що спонукають людину до дії, є її свідомість, яка виявляється у вигляді ідеальних прагнень.

Стрижнем групової та індивідуальної свідомості виступає світогляд. Він являє собою систему поглядів на світ і місце в ньому людини, формуючи ставлення до навколишньої дійсності й до самого себе, а також виробляючи обґрунтовані цими поглядами основні життєві позиції людей, їх прагнення, ідеали, принципи пізнання й діяльності, ціннісні орієнтації. Світогляд визначає духовний світ, професійну та політичну активність людини, характер мотивів і стимулів службової діяльності, моральний стан. Формування світогляду, заснованого на сполученні загальнолюдських цінностей і якостей патріота, громадянина своєї вітчизни, є *сутністю духовно-ідеологічної функції* управління. Сукупність засобів, способів, форм і методів навчання та виховання, організації людей, їх активного включення в професійне та суспільне життя складає зміст *духовно-ідеологічної функції* управління.

Особливе місце духовно-ідеологічна функція займає в управлінні органами Національної поліції. Без докладних знань про процеси, які відбуваються в українському суспільстві, в навколишньому світі, без знання основ правової держави, шляхів розвитку демократичного режиму, без глибокого оволодіння працівниками міліції правовими науками, без інтенсивного професійного зростання неможливі, по-перше, зміцнення довіри між населенням та органами внутрішніх справ; по-друге, впевненість міліції в своїх діях; по-третє, авторитет органів Національної поліції у суспільстві.

Процес розвитку суспільства в галузі задовільнення матеріальних та духовних потреб людей протікає в умовах постійних об'єктивних суперечностей. Це, зокрема, суперечності між реальною роллю різних соціально-професійних груп, колективів, індивідів у житті системи та положенням, яке вони займають у ній; між докладеними трудовими зусиллями та одержаними матеріальними й духовними благами; між кваліфікацією та професійною підготовкою робітника й оплатою його праці тощо. *Соціальна функція* управління полягає в тому, щоб забезпечити ефективне розв'язання цих суперечностей, що важливо як з точки зору соціальної справедливості, так і з точки зору збереження авторитету тих чи інших загальнонеобхідних видів праці. Різноманітність праці, її оплати зберігає соціальну нерівність людей. Водночас суспільство та його інститути покликані соціально захищати громадян, які втратили за тих чи інших обставин здатність до виробничої діяльності. За допомогою виконання соціальної функції суб'єкт управління домагається усунення соціальних несправедливостей, привілеїв у відносинах між групами,

зрівнялівки в оплаті праці, введення та вдосконалення соціального захисту для тих груп працівників і населення, які його потребують.

Таким чином, соціальна та інші функції управління сприяють реалізації головної мети системи - створення умов для її життєзабезпечення і стабільності, втілення в життя принципу соціальної справедливості відносно учасників управлінського процесу.

Реалізації принципу соціальної справедливості служить і функція *мотивації*. Керівник має завжди пам'ятати, що найдосконаліший план, наукова організація праці, достатнє матеріально-технічне забезпечення не мають сенсу, якщо працівники, яким доручено роботу, не виконують її або виконують неякісно. Функція мотивації спрямована на забезпечення виконання працівниками структури своїх обов'язків. Для цього в системі повинні бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні встановлених обов'язків.

Існують також *інші класифікації* функцій управління. Так, за змістом робіт, які виконуються, розрізняються: *загальні функції управління*, які притаманні усій системі управління в цілому і окремим ланкам; *спеціальні функції управління*, які забезпечують організуючий вплив на окремі сфери соціальної діяльності, що сприяє виконанню різних видів робіт у цих сферах; *забезпечуючі /допоміжні/ функції управління*, які обслуговують процеси реалізації загальних і спеціальних функцій.

До *загальних функцій* відносяться облік, аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль.

Спеціальні функції, їх вид та зміст обумовлюються відповідною сферою управління. Так, у сфері Національної поліції спеціальними функціями є забезпечення охорони громадського порядку, усіх видів власності, прав і законних інтересів громадян від злочинних посягань та інших правопорушень, забезпечення безпеки дорожнього руху та ін.

До *забезпечуючих функцій* відносяться кадрова, матеріально-технічна (господарча), фінансова, діловиробнича та ін.

Слід зауважити, що всі функції в процесі управління взаємопов'язані й здійснюються одночасно. Ефективне виконання функцій значною мірою залежить від раціонального розподілу їх між виконавцями. Керівник повинен вміти найбільш доцільно розподілити між підлеглими працівниками апарату управління обов'язки й повноваження, компетенцію, обсяги роботи, функції. При цьому керівник мусить врахувати багато факторів, зокрема, таких як досвід і професійна підготовка, наявність спеціальних знань і навичок, особисті якості, стан здоров'я виконавця, спроможність його виконувати дані функціональні обов'язки і т.ін.

Метод управління – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу. Для здійснення управління його суб'єкти використовують відповідний до ситуації управлінський механізм. Він являє собою сукупність пізнаних закономірностей і принципів, які застосовуються на їх основі, форм і методів взаємодії суб'єкта і

об'єкта управління в конкретних історичних та економічних умовах суспільства. Якщо закони визначають суттєві відносини між суб'єктом і об'єктом управління, якщо принципи, виходячи з цих відносин, установлюють основні правила побудови й діяльності суб'єкта та об'єкта, то методи управління виступають у ролі конкретних засобів взаємодії суб'єкта та об'єкта в процесі управлінської діяльності.

В науці управління існують дві групи методів, що відрізняються між собою за критерієм примусовості або потенціалу переконання, який сприймає об'єкт управління. До примусових відносяться правові методи, а до методів переконання – духовно–ідеологічні.

До складу перших, тобто примусових, входять всі методи управління економічним, політичним і духовним життям суспільства, які мають правове забезпечення, незалежно від рівня правової норми: починаючи з Конституції країни і закінчуючи управлінськими рішеннями місцевого рівня, включаючи і рішення з управління трудовими колективами.

До складу других, тобто методів переконання, входять правонезабезпечені програми, теоретичні викладки, соціологічні аналізи, різні науково–практичні концепції, якими можуть керуватися об'єкти управління, статутні положення добровільних громадських установ, зокрема партій, спілок, об'єднань за інтересами тощо. До цієї ж групи входять методи морального заохочення, ширше – моральні норми суспільства, які не мають правового закріплення. Використання останніх в управлінні – норма управлінської діяльності, оскільки будь–яке управлінське рішення виходить з урахуванням існуючих у суспільстві моральних норм, часто не згадуючи їх в управлінському рішенні. Ці норми в такому випадку є орієнтуючою силою, ігнорування якої призводить до таких самих наслідків, що й ігнорування правових норм. Наприклад, не сприймається як нормальне управлінське рішення, побудоване на асоціальних ідейних принципах або людиноненависницькій психології, включаючи й так званий «голий інтерес» приватного власника. Певні загальногуманістичні принципи завжди присутні в управлінському рішенні, хоч можливе й декоративне їх використання.

Складовою частиною методу управління є операція (процедура), під якою розуміють конкретну, елементарну дію виконання згідно з управлінським завданням. Під процедурою звичайно розуміють порядок проведення дій, необхідних для виконання будь–якої справи, рішення, завдання. Процедури визначають стадії, їх цілі, черговість і час виконання, конкретні дії на кожній стадії, підстави й приводи їх здійснення – взаємозв'язок між ними, способи їх документального оформлення і фіксації.

Методи засновуються на законах і принципах діяльності суб'єкта та об'єкта управління. Тому вони покликані забезпечити такий склад і зміст прийомів, операцій і процедур у ході здійснення управлінської діяльності, такий порядок взаємодії людей, який, з одного боку, забезпечив би професійну, організаційно–технічну обґрунтованість рішення, а з іншого – максимально враховував би інтереси людей та організацій, яких воно торкається, які будуть його реалізувати. Ці дві сторони органічно взаємопов'язані. Недостатньо, якщо

рішення є оптимальним з чисто професійної точки зору, але не відповідає інтересам людей, бо в такому випадку вони не вважають його правильним, своїм, не розуміють або не сприймають причин, які його викликали. Таке рішення зрештою виявляється помилковим, недосяжним, завдає шкоди суспільству, галузі, організації. Як правило, це пов'язано з використанням «келійних», «кабінетних» способів управління. Для уникнення прорахунків необхідні такі методи управлінської діяльності, які забезпечують комплексну участь всіх фахівців, окремих співробітників, представників різних сторін, котрі беруть участь в управлінських відносинах свідомо і відповідально.

В управлінні використовуються різноманітні методи. Так, з точки зору діяльності суб'єкта управління, на всіх етапах управлінського процесу виділяють чотири загальні групи методів: підготовки, прийняття, організації й контролю за виконанням управлінських рішень. За характером впливу на виконавців розрізняють чотири основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі, правові й соціально-психологічні. Виділяють також методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу – це, наприклад, адміністративні, матеріального і морального стимулювання праці тощо.

За масштабом застосування методи, які використовуються в управлінні, поділяються на загальні (методи тестування, інтерв'ювання тощо) та спеціальні (організація службової діяльності тощо).

У кожному конкретному випадку метод має відповідати особливостям діяльності суб'єкта (цілям і завданням, етапу управлінського процесу) та об'єкта управління. Як правило, на практиці використовується відповідна комбінація методів, яка забезпечує комплексність впливу.

В міру ускладнення управлінських процесів увагу теоретиків та практиків привертають ті методи, які найбільш повно відповідають змістові окремих етапів рішення управлінських завдань у різних сферах суспільства. Процес вироблення управлінського рішення, незалежно від змісту його цілей і завдань, на першому етапі – етапі підготовки рішення – потребує глибокого й різнобічного аналізу існуючих проблем, пошуку альтернативних шляхів їх розробки. Для здійснення цієї роботи необхідне залучення компетентних фахівців. Однак на практиці вони можуть представляти різні заклади, організації, установи, виражати особисті та групові інтереси. Вибір того чи іншого способу вирішення проблеми може торкатися цих інтересів, у зв'язку з чим виникає завдання усунути небезпеку суб'єктивізму при підготовці рішення. Одним з найбільш відомих та ефективних методів підготовки управлінського рішення при наявності суперечних вимог є метод «мозкової атаки».

Метод «мозкової атаки» вживається для виявлення й визначення значущості проблеми, факторів, що впливають на її вирішення. З його допомогою можна подолати недоліки традиційних способів розв'язання проблемних ситуацій, наприклад, за допомогою проведення нарад, де мають місце пасивність окремих учасників, беззмістовність виступів, довгочасність обговорювань, сильний вплив конфліктів та суперечностей інтересів учасників на хід роботи. Вказані недоліки долаються переважно зусиллями фахівця –

організатора групової роботи завдяки дотриманню принципів формування групи й ходу обговорення проблеми, прийняттю до розгляду найсміливіших пропозицій і проектів, вибору найбільш оптимальних серед них.

Найбільш демократичним методом вироблення спільного рішення є дискусія як спосіб широкого залучення спеціалістів і співробітників до обговорення будь-якої складної проблеми. Особливість дискусії полягає в існуванні ще до початку обговорення різних варіантів розв'язання даної проблеми. Саме присутність різних думок, позицій, нерідко конфліктних, служить основою для впровадження методу дискусії при виробленні управлінського рішення. Вона проводиться за допомогою визначення конкретної проблеми та відкритого публічного обговорення шляхів її вирішення, спільного вибору з них найбільш ефективного. Дискусія передбачає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, обговорення переваг і недоліків, що вимагає відповідної організації спільної роботи, визначених методичних заходів, знань та навичок для їх реалізації.

Комплексним методом, який охоплює всі стадії процесу підготовки й прийняття управлінського рішення, є метод ділової гри. Він знаходить застосування у випадках складних проблемних ситуацій (наприклад, надзвичайні події), які вимагають для свого вирішення взаємодії багатьох зацікавлених відомств, організацій. Їх роз'єднаність у реальній практиці сприяє виникненню непорозуміння, прагненню переслідувати власний інтерес, а іноді – дезінформувати суспільство з приводу реально існуючих проблем і способів їх вирішення. Виникає необхідність зустрічі «обличчям до обличчя», процедури взаємних «викривань», руйнування стереотипів поведінки.

Головне завдання ділової гри – організувати спільну діяльність учасників вирішення проблеми так, щоб розкрити реальну суперечність їх інтересів відносно проблемної ситуації, виявити позиції, які примушують відстоювати загальні та групові інтереси, досягти обнародування необхідної інформації, допомогти учасникам почути й зрозуміти один одного, знайти шляхи до узгодження дій, мобілізувати їх здібності для отримання у підсумку суспільно необхідних рішень незалежно від відомчих чи групових пристрастей та прихильностей. Ділова гра – це репетиція, моделювання майбутньої спільної злагодженої діяльності. У діловій грі розробляються організаційні заходи та принципи взаємодії, практичні навички і вміння ними користуватись.

Важливим завданням суб'єкта управління є знаходження засобів реалізації вироблених управлінських рішень. При організації виконання управлінських рішень необхідним є процедура описання порядку реалізації конкретних управлінських завдань, з одного боку, і розподіл функцій, прав та обов'язків між окремими суб'єктами управління – з іншого. Одним з методів розробки такої процедури є регламентний метод. Він являє собою спосіб описання порядку виконання управлінських рішень і служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Таке описання здійснюється у формі регламенту, в якому зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх успішну реалізацію. Під регламентом управління розуміють встановлення сукупності правил, які визначають структуру, функції

та порядок діяльності суб'єктів, які здійснюють управління конкретним об'єктом – підрозділом, службою, територіальними та іншими організаційно оформленими об'єднаннями людей. Регламент визначає послідовність виконання управлінських завдань та умов їх вирішення.

Регламент, як правило, складається для виконання конкретного управлінського завдання, яке входить у зміст діяльності організації або закладу і може включати такі положення:

- організаційна структура, склад органів управління закладом та його підрозділами: адміністрація, нарада трудового колективу, суспільні організації; порядок утворення органів управління;
- конкретний розподіл прав та обов'язків, повноважень органів управління – між зібранням співробітників та адміністрацією;
- порядок вирішення службових та інших питань життєдіяльності закладу;
- порядок вирішення суперечностей, які виникають між окремими органами управління в процесі службової діяльності;
- конкретні процедури прийняття рішень з окремих виробничих, фінансових, соціальних та інших питань;
- порядок призначення відповідальних керівників на всіх рівнях управління;
- заходи щодо матеріального, морального, адміністративно–правового захисту прав і повноважень органів управління, підрозділів, служб та працівників, які беруть участь у роботі цих органів;
- порядок внесення змін і доповнень до регламенту управління закладом.

Під час реалізації управлінських рішень і програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами мотивації виступають оклад, заробітна плата та винагорода.

Для надання стійкості організаційних зв'язків у системі управління в процесі виконання управлінських завдань застосовують розпорядчий метод (метод розпоряджень). Перш за все, він виявляється у виданні наказів, планів, інструкцій, розпоряджень та інших документів, що називаються актами управління.

Застосування цього методу викликане тим, що безпосередня діяльність людей в процесі управління не піддається детальній регламентації. Керуючись не тільки загальними, але й особистими інтересами, учасники управління в своїх діях можуть навмисно чи не навмисно відхилятися від заданої спрямованості до мети.

Одним із видів розпорядчих методів управління є адміністративні методи. Це методи владної мотивації. Вони ґрунтуються на підпорядкуванні закону, правопорядку, вищій посадовій особі, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, які формуються для захисту інтересів суспільства, держави, особистості, реалізуються права та обов'язки керівників, підтримується службова та трудова дисципліна, забезпечуються умови виконання працівниками своїх обов'язків. Але якщо у керівника є надмірне захоплення тільки адміністративними методами, то це може призвести до

придушення ініціативи і підприємливості, самостійності мислення, очікування замість оперативної реакції на зміни умов діяльності.

Як бачимо, існують різні методи управління, кожний з яких має позитивні й негативні сторони. Найкраще, коли керівник використовує їх комплексно, коли вони в діяльності суб'єкта управління доповнюють один одного.

Висновки

Кваліфіковане управління органами Національної поліції можливе тільки в умовах добре організованої системи, відпрацьованих технологій та ідентичності інформаційного забезпечення. Створення фактично нових органів Національної поліції, які діють на основі законодавства суверенної держави, оновлення особового складу органів Національної поліції, яке відбулося за роки незалежності, виникнення нових складних завдань, що повинні вирішувати органи Національної поліції, розвиток міжнародного співробітництва, необхідність удосконалення роботи з персоналом – викликали необхідність новітніх досліджень проблем теорії, практики і шляхів удосконалення управління в органах Національної поліції в сучасних умовах. Для удосконалення процесів управління в органах Національної поліції велике значення мають опанування інформацією щодо передових прийомів й методів управління, вивчення вітчизняного й зарубіжного досвіду, сучасного й минулого. Знання основ управління в органах Національної поліції потрібне не тільки керівникам різних рівнів, а й усім іншим працівникам, яким, враховуючи специфіку їх обов'язків, належить знати норми соціального управління, своє місце в «ієрархії» управлінського процесу, тобто свої функціональні обов'язки і методи їх реалізації, правила спілкування з людьми, порядок виконання функцій представника влади.