
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.353.246.025.3

С. М. Вдовенко, д.н.держ.упр., професор,
Ю. С. Вдовенко, к.е.н., доцент**НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Анотація. Організаційно-управлінська система діяльності органів державної влади передбачає застосування методів адміністративного менеджменту. Особливо це питання актуалізується у зв'язку з лібералізацією відносин влади і суспільства, поглибленням ринкових перетворень, орієнтацією на розвиток міжнародного співробітництва.

У внутрішніх структурах державної влади використовуються переважно адміністративні методи, що ж до відносин із суб'єктами господарювання недержавних форм власності, функції управління диверсифіковані та орієнтовані на показники ефективності з метою створення умов для їхньої діяльності. Пріоритетом для застосування адміністративного менеджменту в діяльності органів влади є формування бюджетів різних рівнів, оскільки бюджет об'єднує органи державної влади та недержавну сферу в єдину систему забезпечення життєдіяльності населення.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, бюджет, ринок, методи, взаємодія, ефективність.

С. М. Вдовенко, д.н.гос.упр., професор,
Ю. С. Вдовенко, к.э.н., доцент**НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Аннотация. Организационно-управленческая система деятельности органов государственной власти предусматривает применение методов административного менеджмента. Этот вопрос особенно актуализируется в связи с либерализацией отношений власти и общества, углублением рыночных преобразований, ориентированием на развитие международного сотрудничества. Во внутренних структурах государственной власти используются преимущественно административные методы, касательно отношений с субъектами хозяйствования негосударственных форм собственности, функции управления диверсифицированы и ориентированы на показатели эффективности с целью создания условий для деятельности бизнеса. Приоритетом для применения административного менеджмента в деятельности органов власти есть формирование бюджетов разных уровней, поскольку бюджет объединяет органы государственной власти и негосударственной сферы в единую систему обеспечения жизнедеятельности населения.

Ключевые слова: административный менеджмент, бюджет, рынок, методы, взаимодействие, эффективность.

S. M. Vdovenko, doctor of public administration, professor,
Yu. S. Vdovenko, candidate of economic sciences, associate professor**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES OF USING THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES**

Abstract. The organizational and management system of activity of public authorities involves using methods of administrative management. Especially this question is updated due to the liberalization of relations between government and society, deepening market reforms, focusing on the development of international cooperation. The activity of authorities is based on linear-functional manage-

МЕНЕДЖМЕНТ

ment models. In the internal structure of the government administrative methods in regard to entities of non-state patterns of ownership, management functions are diversified and focused on the indicators of efficiency aiming to arrange conditions for business. Priority of administrative management in the government activity is budgeting at various levels, as budget unites government and non-government sectors in the common system of population support.

Keywords: *administrative management, budget, market, methods, interaction, efficiency.*

Актуальність теми дослідження. На часі на теоретичних посиланнях та набутому за роки незалежності практичному досвіді діяльності влади йдеться про необхідність децентралізації державного управління, передачі значної частини функцій на рівень місцевого самоврядування. Насамперед, актуалізується проблема реформування адміністративно-територіального устрою, зокрема бюджетних відносин як основної функції забезпечення соціально-економічного розвитку держави та адміністративно-територіальних одиниць. Вирішення цього завдання потребує вивчення науково-методологічних підходів до застосування адміністративного менеджменту органами державної влади, розгляді сукупності всіх складових їхньої діяльності в динаміці, взаємозв'язках і взаємовпливах з метою досягнення цілей державотворення і визначення перспектив соціально-економічного розвитку.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний стан дослідження науково-методичних підходів до застосування адміністративного менеджменту органами влади свідчить про необхідність зміни співвідношення складових адміністрування і менеджменту на користь економічних методів з урахуванням необхідності зниження адміністративного тиску не лише в господарській сфері, а й у внутрішньоструктурному середовищі органів влади, передачі більшості функцій від системи ієрархічного підпорядкування до мережових стосунків. У цьому контексті необхідні реформи, які сприятимуть розмежуванню повноважень різних рівнів і гілок влади, підвищать їхню відповідальність за отримання позитивного загального результату, створять можливості для формування бюджетів знизу вгору, розширять їхні функції та методологічну базу формування.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Основною невирішеною частиною проблеми є невідповідності між діяльністю різних гілок і рівнів влади. Відсутність цілісної системи пояснюються суб'єктивними чинниками, зокрема недосконалістю законодавства та схильністю діючих структур влади до централізації і розподільчих методів діяльності. Хоча мають місце і реальні проблеми, зокрема відсутність у багатьох регіонів та населених пунктів достатньої податкової бази для формування бюджетів і вирішення першочергових завдань. У цьому зв'язку актуалізуються завдання щодо:

- 1) виявлення якомога більшої кількості факторів децентралізації діяльності органів влади;
- 2) пошуку та використання сучасних економічних методів державного управління;
- 3) розробки нової системи формування бюджетів відповідно до соціально-економічного стану адміністративно-територіальних одиниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблемі формування науково-методичної основи адміністративного менеджменту в діяльності органів влади надає значення українська наука. І. В. Бизюкова вивчає кадри управління, їхній підбір та оцінку; О. Братута – реформування державної регіональної політики в Україні з урахуванням досвіду економічно розвинутих країн; А. А. Мазаракі – теорію і практику менеджменту. Реформи бюджетного процесу в Україні розглядаються у працях А. Ю. Бобро; місцеві бюджети України вивчає О. П. Кириленко; закордонний досвід – А. І. Ольшанський.

Дослідження поки що не дають відповіді на запитання щодо оптимального співвідношення повноважень і меж самостійності адміністративно-територіальних одиниць та можливого їх групування за ознаками забезпечення територіального розвитку і відрахування коштів на загальнодержавні потреби й неповною мірою відображають особливості відносин дотаційних регіонів і відповідно донорів.

Водночас тенденції свідчать про необхідність підвищення рівня відповідальності місцевих органів влади та їхньої зацікавленості у соціально-економічному розвитку територій.

МЕНЕДЖМЕНТ

Метою статті є вивчення науково-методологічних підходів до застосування адміністративного менеджменту в діяльності органів державної влади.

Виклад основного матеріалу. Застосування адміністративного менеджменту в діяльності органів влади засноване на функціональному підході. Найважливішою функцією адміністративного менеджменту в органах державної влади є організаційна. Організація праці передбачає створення системи підрозділів, відділів, управлінь, секторів тощо, яка б дозволила створити оптимальні умови для виконання завдань; врахувати специфіку органу влади; розподілити обов'язки так, щоб вирішувалися стратегічні, тактичні і поточні питання.

Одним з основних засобів удосконалення адміністративного менеджменту є мотивація. Вона, з одного боку, впливає на матеріальне забезпечення, просування по службі, з іншого - сприяє оптимальному використанню ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. В органах державної влади основним мотивуючим чинником є заробітна плата, проте існує багато інших мотиваторів, що примушують державного службовця ефективно працювати, причому постійно зростає не лише їхній діапазон, а й удосконалюються форми та методи, застосовуються інноваційні підходи. В органах державної влади України прийнятий поділ державних чиновників на 6 категорій та 15 рангів, пов'язаних з посадами і відповідним фінансовим забезпеченням; виплачуються надбавки за стаж роботи від 10 до 40% посадового окладу, здійснюється преміювання за якісне виконання обов'язків; пенсія обраховується на рівні 90% від заробітної плати.

Контроль в органах влади розглядається як один з важливих механізмів, за допомогою якого забезпечується отримання інформації про реальний стан справ, виявлення порушень чинного законодавства та відхилень від встановлених стандартів і правил, прийнятих управлінських рішень та своєчасність внесення коректив в управлінську діяльність. Обсяг контролю за тією чи іншою сферами визначається в залежності від завдань, що стоять перед органом влади. Так, за суб'єктами, що перебувають у державній власності, контроль може здійснюватися у повному обсязі, включаючи організаційні, фінансові, економічні питання. Стосовно діяльності суб'єктів недержавної власності контроль розповсюджується лише на питання дотримання податкового законодавства, охорони довкілля тощо. Контроль дає змогу порівняти фактичні результати з бажаними, оцінити потенційні можливості, визначити шляхи поліпшення роботи.

Системний підхід розглядає здійснення системою органів влади впливу на суспільну і соціально-економічну систему. Соціально-економічна система складається з двох основних частин – виробничої (господарського комплексу) та гуманітарної і соціальної, які забезпечують реалізацію потреб щодо освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, розвитку культури, спорту та інших невиробничих галузей.

Адміністративний менеджмент вивчає і застосовує методи взаємодії між всіма суб'єктами та об'єктами на державному та місцевому рівні та їхні впливи на процеси життєдіяльності країни та адміністративно-територіальних одиниць.

До основних завдань діяльності органу влади відносяться: аналіз рівня економічного та соціального розвитку, виявлення проблем, визначення шляхів мобілізації засобів та ресурсів для їх розв'язання; прогнозування та розробка стратегії розвитку та відповідних територіальних програм; удосконалювання діяльності організаційних структур; ресурсне забезпечення процесу управління.

Таким чином формується системно-функціональний підхід, який витікає з наступних положень: різноманітності функцій в залежності від специфіки завдань, які здійснюються через реалізацію комплексу заходів; необхідності забезпечення діяльності систем як єдиного цілого на основі взаємодії складових при виконанні загальних завдань та досягненні спільних інтересів; формуванні відносини між суб'єктом (керуючий елемент) і об'єктом (керований елемент) на засадах законодавства та самоорганізації; упорядкування організаційних систем, забезпечення їхнього функціонування у повній відповідності з закономірностями існування і розвитку; наявності та достатності умов для реалізації завдань.

Його застосування особливо актуалізується на регіональному рівні – в діяльності районних і обласних рад і відповідних державних адміністрацій.

МЕНЕДЖМЕНТ

Роль адміністративного менеджменту тут полягає в конкретизації цілей державної політики до потреб і особливостей регіону; визначенні регіональних пріоритетів; створенні й підтриманні на належному рівні ресурсного потенціалу і матеріально-технічної бази регіону; забезпеченні ефективного функціонування гуманітарних систем; підвищенні рівня кваліфікації кадрів та їхнього раціонального використання з метою поліпшення якості управлінських послуг; створенні можливостей для реалізації процесу саморозвитку шляхом самофінансування та самозабезпечення; об'єднанні зусиль різних гілок та рівнів влади (області, району, міста, селища, села), структур різних форм власності (державної, приватної, колективної); здійснення регулюючої та контролюючої ролі; поступовому реформуванні соціальної інфраструктури; проведенні активної політики на підтримку молоді, сім'ї, материнства та дитинства.

Щоб влада діяла ефективно, необхідно усунути проблему паралелізму та дублювання, оскільки одні й ті ж функції по відношенню до об'єктів управління виконують як самоврядні, так і державні структури влади. На даному етапі уникати цього можливо шляхом делегування повноважень одним органів влади іншим, укладення угод на співпрацю з конкретних питань.

Недосконалість системи державної влади полягає також в тому, що виконавча вертикаль закінчується на рівні районної державної адміністрації (РДА), а місцевим радам та їхнім виконкомом делеговані повноваження Президента; крім того, регіональний рівень – ОДА і РДА - з низки питань підзвітний радам, а ради на самоврядному рівні створюють виконкоми, які підзвітні тільки відповідним радам.

Практика перехідного періоду показує, що місцеві органи самоврядування делегують державним адміністраціям питання управління гуманітарними галузями, природоохоронну та екологічну діяльність, будівництво об'єктів інфраструктури. У той же час залишають за собою регулювання земельних відносин, управління народногосподарськими об'єктами та бізнесовими структурами, формування штатів та кадрове забезпечення, таким чином, передають найскладніші і нерегульовані питання. Зокрема, до них відносяться організація та контроль забезпечення об'єктів соціально-культурного призначення та населення паливом, електроенергією, газом та іншими енергоносіями; забезпечення надання державної допомоги сім'ям з дітьми; реєстрація статутів (положень) закладів освіти, охорони здоров'я, культури; організація охорони, реставрації та використання пам'яток архітектури та містобудування, природних ландшафтів; планування розвитку мережі загальноосвітніх навчально-виховних та дитячих дошкільних і позашкільних закладів, виходячи з нормативів забезпеченості у сфері освіти, організація надання методичної допомоги загальноосвітнім навчально-виховним закладам; координація діяльності закладів освіти, охорони здоров'я та культури, які належать до комунальної власності відповідної адміністративно-територіальної одиниці; вирішення у встановленому порядку питань соціального захисту населення; розробка та затвердження перспективних та поточних територіальних програм зайнятості та заходи щодо соціальної захищеності різних груп населення від безробіття; організація початкової військової підготовки та військово-патріотичного виховання населення.

Тому актуальним стало створення рад і об'єднань по соціальному партнерству, інформаційних центрів з моніторингу соціально-трудова процесів та забезпечення учасників управлінського процесу необхідними довідковими та статистичними матеріалами.

Найважливіша роль обласних державних адміністрацій (ОДА) і районних державних адміністрацій (РДА) полягає в поєднанні зусиль центрального стратегічного рівня управління з державним управлінням процесами, які вирішуються на місцевому рівні, забезпеченні узгодженості, взаємозв'язку і взаємодії між різними складовими системи влади.

Оскільки Україна є унітарною державою, район як територіальна одиниця знаходиться в центрі територіального поділу. У центрі виконавчої гілки влади знаходиться РДА; сюди сходиться і концентрується інформація щодо соціально-економічних і суспільно-політичних процесів у регіоні, акумулюються та беруться до розгляду рішення всіх гілок і рівнів влади, які об'єднуються спільною, загальною метою щодо покращення життєвого рівня населення підвідомчої території. Районні державні адміністрації безпосередньо підпорядковані обласним державним адміністраціям і зобов'язані виконувати їхні рішення, розпорядження, завдання та накази. Взаємозв'язок ОДА і РДА створює регіональний рівень державного управління з вищим ступенем керованості, ніж ОДА, РДА з

МЕНЕДЖМЕНТ

самоврядними структурами, де відносини зводяться до створення комплексу договірних умов.

Дослідження і практика показують, що об'єктивно РДА є базовим рівнем адміністративного менеджменту, оскільки:

- район знаходиться в центрі територіальної системи;
- в районі, на відміну від сіл, селищ і міст районного підпорядкування, є всі необхідні державні структури, які забезпечують державне управління, виконання законів на підвладній території з урахуванням місцевих особливостей, а також життєдіяльність населення;
- в районах знаходиться дві третини закладів гуманітарної сфери;
- в районах представлені майже всі категорії населення – робітники, селяни, інтелігенція, службовці, пенсіонери, діти;
- органи влади районів знаходяться ближче до суб'єктів господарювання та населення і краще знають їхні проблеми і потреби, тому рівень керованості всіма процесами значно вищий;
- на базі економічних показників районів формується економічний стан держави;
- стан реформування економіки в районах відображає хід реформ в державі.

Сьогодні законодавство дозволяє на районному рівні діяти ініціативно і вирішувати державні і місцеві проблеми, зокрема, в економіці – виробляти пріоритети, позбуватися монополізму, створювати ефективного власника, здійснювати регулюючі заходи; в гуманітарній сфері – визначати структуру закладів, кількісні та якісні параметри їх діяльності, напрямки і темпи реформування, критерії оцінки роботи і т.д.

Раніше роль районних рівнів управління зводилася до виконання планів, завдань та рішень вищих органів, дуже часто суб'єктивних і неефективних щодо використання матеріальних (сировинних), фінансових та трудових ресурсів. У результаті зміни форм власності та виробничих відносин змінилася роль і місце в структурі влади регіональних органів державного управління у напрямі посилення їхньої самостійності та відповідальності за комплексний розвиток території і, особливо, здійснення гуманітарної політики та соціального захисту населення. У зв'язку з цим змінюються функції, принципи і методи управління регіоном. У подальшому передбачається реформування системи регіонального управління і створення виконавчих комітетів рад.

Сьогодні у зв'язку з тим, що у виконавчих структурах районного і обласного рівня немає колегіальних органів – виконкомів, їхні функції покладаються на голів відповідних адміністрацій, які:

- організують розробку програм соціально-економічного розвитку району і бюджету ;
- укладають та розривають контракти з керівниками підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління державної адміністрації;
- призначають та звільняють керівників управлінь та відділів адміністрації;
- погоджують в установленому порядку призначення та звільнення з посад керівників розташованих на території району підприємств, організацій, що належать до сфери управління органів державної влади вищого рівня;
- забезпечують здійснення контролю за дотриманням підприємствами, установами, організаціями, незалежно від форм власності, платежів до державного і місцевого бюджетів та позабюджетних коштів;
- здійснюють та забезпечують виконання законів України, постанов Кабінету Міністрів, рішень обласної державної адміністрації, а також районної ради та державної адміністрації, прийнятих у межах їхніх повноважень, керівниками підприємств, установ і організацій; одержують від них інформацію з цих питань.

У процесі виконання повноважень в областях та районах задіяна необхідна кількість відділів та державних службовців. Нині дуже гостро відчувається вакуум кваліфікованих кадрів регіонального рівня. Складність полягає в тому, що район є багатоскладовою системою різних об'єктів управління, вплив на них з боку керуючої системи не може бути стандартним. Виходячи з умов і вимог, повинна бути відпрацьована модель управління по кожному регіону. Це дасть можливість оптимізувати взаємодію керуючої системи і об'єктів управління – державних структур, підприємств, колективних сільгоспідприємств (КСГП), організацій обслуговуючої та гуманітарної сфер, підприємців, фермерів і т.д.

У середньому в районах діє 150-250 господарських та соціальних об'єктів, з якими взаємодіє ра-

МЕНЕДЖМЕНТ

йонна влада. Об'єкти управління поділяються на ті, якими здійснюється пряме управління - відділи й управління райдержадміністрації; подвійного підпорядкування, тут управління здійснюється за погодженням з вищою управлінською структурою; підприємства комунальної власності; державні підприємства; акціонерні товариства, де є частка державної, обласної чи районної власності; приватні; колективні; спільні; промислово-аграрні та ін. Більше половини з них складають об'єкти гуманітарної сфери.

Для кожного об'єкта повинна діяти окрема модель адміністративного менеджменту: для одних – затвердження планів соціально-економічного розвитку, підбору керівника і повного контролю, інших – лише контролю за виконанням законодавства, сплатою податків, ефективністю використання землі, виконанням природоохоронних заходів і т.д. Однак для всіх форм власності в адміністрації є один загальний, найважливіший інтерес – сплата податків до бюджету району, оскільки гуманітарна сфера – школи, дитячі садки, лікарні, дороги і комунальне господарство - мають відношення до всіх категорій населення. Цей інтерес реалізується через збільшення виробництва продукції, обсягів будівельних робіт, товарообігу, платних послуг з метою збільшення прибуткової частини бюджету.

Районній владі необхідно визначити принципи взаємодії з різними групами об'єктів управління (ОУ) на вході – тими, хто виробляє продукцію, здійснює послуги, забезпечує бюджет, і тими, хто бюджет споживає, тобто з гуманітарною та соціальною сферами.

Проблемою є й те, що на рівні районних державних адміністрацій і міськвиконкомів міст обласного підпорядкування немає таких структур, як відділ розвитку ринкових відносин, консалтинговий центр, фонд державного майна, відділення антимонопольного комітету, управління зовнішньоекономічних зв'язків, регіональний центр сертифікатних аукціонів, відділення інноваційного фонду, комісія з цінних паперів, торгово-промислова палата, представництво агентства реконструкції і розвитку, комітет у справах захисту прав споживачів.

На більшість об'єктів управління з боку районної державної адміністрації законодавством не передбачено таких складових впливу, як обов'язковість виконання рішень вищих органів нижчими, персональної відповідальності, застосування адміністративних методів. Безпосередню відповідальність за стан справ беруть на себе адміністрації підприємств, фірм, організацій, але не без контролю з боку районної влади щодо питань розвитку територій у відповідності з законами.

Необхідно мати на увазі, що при управлінні адміністративними методами підбір, призначення, розстановка кадрів є справою адміністрацій суб'єктів господарювання. Водночас у ринкових умовах, зокрема для акціонерних товариств, КСП, діє виборча система, а для приватних підприємств взагалі не передбачається втручання в кадрову роботу, оскільки це є прерогативою власника.

Таким чином, зростають обумовлені цілями і потребами вимоги до знань, умінь, навичок та професійних якостей кадрів. Кардинально змінилися і критерії добору, розстановки і підготовки кадрів. Раніше основними принципами були партійність (зараз багатопартійна система), відповідальність за доручену справу (в багатьох випадках не доручають), вміння особисті інтереси підпорядковувати суспільним (теж нонсенс, оскільки є особистість, є й особисті інтереси).

На перший план виходять компетентність, принцип "чистої біографії" (сплати податків, недопущення протизаконних дій тощо). Однак є й спільні вимоги до роботи з кадрами, наприклад, такі як організаторські здібності, енергійність і працездатність, вміння забезпечувати організацію управління, координацію, регламентацію, кооперацію, спеціалізацію працівників.

Коли створена система, організаційні структури, підібрані кадри, розроблені функціональні обов'язки, визначені принципи взаємозв'язку ОУ і СУ, визначається схема особистої взаємодії голови адміністрації з ОУ безпосередньо чи через працівників СУ. Проведення загальних заходів повинно узгоджуватися з потребами конкретної території, враховувати специфіку ОУ, з якими взаємодіє державна адміністрація, відповідати певним вимогам щодо термінів проведення, питань, які розглядаються, часу, який витрачається, кількості учасників, які беруть участь і т. ін.

В обласних та районних державних органів влади як суб'єктів управління головним інструментом комплексного розвитку регіону є бюджет. Економічними, адміністративними, фінансовими методами впливу на об'єкти народногосподарського комплексу влада забезпечує достатність надходжень до бюджету як засобу фінансування та ефективного функціонування гуманітарної сфери – освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту та соціального захисту населення.

МЕНЕДЖМЕНТ

Бюджет є головним критерієм та інтегральним показником оцінки якості управлінської праці на регіональному рівні і досягнення кінцевої мети реформування – створення соціально орієнтованої економіки, поступового поліпшення рівня життя.

Науково-обґрунтоване визначення прибуткової та витратної частини бюджету, оптимізація джерел надходжень і напрямків витрат, систематичний аналіз бюджету як індикатору стану справ в економіці й соціальній сфері дає можливість робити своєчасні висновки, змінювати вектор управлінських зусиль, вносити своєчасні корективи в стратегію і тактику управлінської діяльності.

Розробка, прийняття та виконання бюджету є ознакою рівня самодостатності та самостійності регіонів у вирішенні перспективних і поточних завдань, підвищенні їхньої ролі та відповідальності за стан справ в економіці, соціальній та гуманітарній сферах.

Виважена бюджетна політика сприяє поступовому переходу від адміністративних методів управління до економічних. Як комплексний показник бюджет пов'язує регіон у цілісну соціально-економічну систему.

Очевидно, що функціонування регіону як цілісної системи має подвійну взаємозворотну залежність. Під впливом регулятивних та контрольних механізмів управління народногосподарський комплекс забезпечує надходження коштів до бюджету. Орган влади, формуючи бюджет та забезпечуючи його виконання, фінансує гуманітарну сферу і в зворотному напрямку, інвестуючи виробництво та впливаючи на нього через науку, освіту, охорону здоров'я та культуру (при правильному визначенні пріоритетів), стимулює зростання виробництва, що в подальшому забезпечує приріст надходжень до бюджету. Значна частина коштів через бюджет використовується на пенсійне забезпечення та соціальний захист непрацюючого населення регіону.

Без розуміння і застосування в практичній роботі вказаного механізму управлінський процес втрачатиме цілеспрямованість, а регіон як система - достатність бюджетних надходжень і фінансово-економічну рівновагу.

Гуманітарна сфера, на яку покладено практичне забезпечення потреб населення, знаходиться в прямому управлінні і підпорядкуванні органів влади, фінансується за принципом дотримання балансу надходжень і витрат, можливостей і потреб, яке здійснюється за допомогою механізмів бюджетного регулювання.

Тому регіональні програми реформування освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту населення повинні включати, як мінімум, три аспекти:

- визначення обсягу, характеру і рівня реформування;
- визначення можливостей і засобів здійснення реформ;
- визначення механізмів проведення реформування.

Література

1. Бобро А. Ю. Бюджетний процес в Україні в 1998- 2000 роках: спроба реформ / А. Ю. Бобро, Є. Д. Жовтяк. - К. : Просвіта, 2001. - 319 с.
2. Воронкова В. Г. Менеджмент в державних організаціях: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. - К.: Професіонал, 2004. - 256 с.
3. Законодавство України про місцеве самоврядування : зб. законодав. актів за станом на 5 листопада 2001 р. : Офіц. вид. / Верховна Рада України. - К. : Парлам. вид-во, 2001. - 168 с.
4. Кириленко О. П. Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика) / О. П. Кириленко. – К. : НІОС, 2000. – 384 с.
5. Круш П. В. Регіональне управління : навч. посіб. / П. В. Круш, О. О. Кожем'яченко. - К. : ЦУЛ, 2007. - 248 с.
6. Лазор О. Д. Основи місцевого самоврядування : навч. посіб. / О. Д. Лазор. - К. : ЦУЛ, 2003.- 432 с.
7. Ординський В. Л. Управління в органах виконавчої влади : навч. посіб. / В. Л. Ординський, З. Р. Кисіль, М. В. Ковалів. - К. : ЦУЛ, 2008. - 296 с.

References

1. Bobro, A. Yu. & Zhovtiak, Ye. D. (2001). *Biudzhetni protses v Ukraini v 1998- 2000 rokakh: sproba reform [The budget process in Ukraine in 1998- 2000: reform attempt]*. Kyiv: Prosvita [in Ukrainian].
2. Voronkova, V. H. (2004). *Menedzhment v derzhavnnykh orhanizatsiakh: navch. posib [Management in public organizations: tutorial]*. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
3. Supreme Council of Ukraine (2001). *Zakonodavstvo Ukrainy pro mistseve samovriaduvannia : zb. zakonodav. aktiv za stanom na 5 lystopada 2001 [Ukraine's legislation on local government: collection of legislation acts on November 5, 2001]*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
4. Kyrylenko, O. P. (2000). *Mistsevi biudzhety Ukrainy (istoriia, teoriia, praktyka) [Local budgets of Ukraine (history, theory, practice)]*. Kyiv: NIOS [in Ukrainian].

МЕНЕДЖМЕНТ

5. Krush, P. V., & Kozhemiachenko, O. O. (2007). *Rehionalne upravlinnia : navch. posib. [Regional management: tutorial]*. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].
6. Lazor, O. D. (2003). *Osnovy mistsevoho samovriaduvannia : navch. posib. [Fundamentals of Local Government: tutorial]*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
7. Ordynskiy, V. L., Kysil, Z. R., & Kovaliv, M. V. (2008). *Upravlinnia v orhanakh vykonavchoi vlady : navch. posib. [Management in the executive branch: tutorial]*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

Надійшла 19.02.2015