

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОГДАНЕЦЬ Андрій Володимирович

**Модернізація механізму управлінської діяльності
в організації. / Modernization of the mechanism of
management activity in the organization**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
А. В. Богданець

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Г. Л.
Монастирський

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"04" 2 лютого 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ.....	6
1.1. Сутність та необхідність організації управлінської діяльності в державному органі.....	6
1.2. Зарубіжний досвід організації управлінської діяльності в державному органі.....	21
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АПАРАТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Оцінка організаційних форм управлінської діяльності в досліджуваній організації.....	35
2.2. Аналіз організаційних процедур управлінської діяльності в досліджуваній організації	43
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	55
3.1. Формування ділового офісу державного органу як чиннику підвищення ефективності управлінської діяльності.....	55
3.2. Удосконалення управління персоналом як основи організації управлінської діяльності в досліджуваному державному органі.....	64
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

В умовах модернізації державного управління в Україні, його адаптації до європейських стандартів актуалізується питання щодо впровадження раціональної організації праці державних органів. Комплексний науковий підхід до розроблення стандартів праці її технологічного забезпечення, організації робочого місця працівників державної служби має сприяти підвищенню ефективності роботи державних органів, зокрема шляхом зниження інтенсивності робочого процесу, або принаймні компенсації робочого напруження службовця шляхом запровадження методів наукової організації праці.

Особливістю управлінської діяльності є її інтелектуальний характер. Хоч вона безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а отже, й продуктивною працею. З метою забезпечення ефективності діяльності організації професійна діяльність управлінських кадрів потребує упорядкування – поділу і кооперування праці, нормування, регламентування службових відносин, технічного оснащення тощо. При цьому важливого значення набуває науковий підхід до організації управлінської діяльності, який ґрунтується на об'єктивній оцінці трудових процесів в управлінні, виключає прояви суб'єктивізму і некомпетентності, гармонізує спільну працю всіх управлінців.

Дана проблема є предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців (Ф.У. Тейлор, Ф.Б. та Л.М. Гілберти, А. Файоль, Балабанова Л.В, Бовикін А.К, Терещенко В.П., В.Кравченко, М.Пухтинський), А.Мельник, М.Шкільняк.

Метою дослідження є розроблення практичних підходів щодо удосконалення механізму управлінської діяльності в державних органах. Нами визначені такі завдання:

– вивчити теоретичну складову організації управлінської діяльності, її суть, зміст, механізм забезпечення;

- проаналізувати нормативно-правові засади організації управлінської діяльності в органах державної влади;
- дослідити зарубіжний досвід раціональної організації управлінської діяльності в державних органах;
- охарактеризувати механізм організації управлінської діяльності в державному органі;
- розробити шляхи удосконалення ресурсного та інформаційно-комунікативного забезпечення управлінської діяльності в державному органі;
- запропонувати інноваційні шляхи модернізації управлінської діяльності організації;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом державного органу.

Об'єктом нашого дослідження виступає функціонування державних органів, зокрема Апарату Верховної Ради України, з позиції внутрішнього організаційного менеджменту.

Предметом дослідження є механізм забезпечення раціональної організації управлінської діяльності в Апараті Верховної Ради України.

В процесі дослідження були використані такі методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури, нормативно-правової бази, метод аналізу документів організації, соціальні і соціально-психологічні методи: спостереження, інтерв'ю; анкетне опитування.

Практичне значення проведеного у роботі дослідження полягає у можливості застосування його результатів у діяльності державних органів.

Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, травень 2020 року) та на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та

управління на сучасному етапі» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, листопад 2020 року).

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань. Зміст роботи викладено на 89 сторінках. Робота містить 12 рисунків та 1 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ

1.1. Сутність та необхідність організації управлінської діяльності в державному органі

Управлінська діяльність в державних органах визначається як адміністрування. Адміністрування, читаємо в енциклопедичному словнику, —це управлінська діяльність керівників і органів управління, яка здійснюється здебільшого через накази, розпорядження [35, с.732].

Схоже визначення дає Велика енциклопедія. Вона визначає адміністрування як: 1) управління; 2) формально-бюрократичне управління, що здійснюється лише через накази і розпорядження, командування, ігнорування ролі народу в управлінні.

Як бачимо, дане визначення поняття як «управління» зосереджує увагу на засобах його реалізації: наказ, розпорядження. Разом з тим, воно представлено у двох визначеннях – позитивному і негативному: Більше, того, саме негативний варіант визначений чіткіше. Він наголошує на тому, що управління як адміністрування характеризує формалізм у реалізації цього складного виду діяльності, який проявляється в ігноруванні думки, волі, почуттів тих, числом працюючи здійснюється управління. Саме тому адміністративний підхід до управління охарактеризовано як формально-бюрократичний, як командування, тобто як односторонній процес спрямування діяльності іншої сторони з допомогою бюрократичних засобів.

Використання поняття «адміністрування» в негативному значенні є доволі поширеним. Причиною такого підходу є, очевидно, той факт, що адміністративна діяльність є мало дослідженою у вітчизняній науці.

Негативне забарвлення тлумачення поняття «адміністрування» намагався спростувати Ф. Т. Селюков. На його думку, ця тенденція зумовлена нерозумінням

особливості управління соціальними організаціями. Враховуючи особливість адміністративних відносин, яка полягає в тому, що сторони цих відносин, як правило, не рівноправні між собою, у праці «Адміністративна етика» він розкрив важливість врахування людського фактору в державному управлінні. На думку автора, до відомих принципів адміністрування сформульованих класичною школою управління А. Файолем та М. Вебером, слід додати ще кілька насамперед, принцип рівноваги. Контроль за діяльністю підлеглих з боку керівника повинен, урівноважуватися внутрішнім контролем самої організації для того, щоб не допустити відхилення однієї із сторін (у т.ч. керівника) від умов виконання обов'язків, коли інтереси другої сторони будуть ущемлятися. Інший принцип, який пропонує автор виражається так: «Відповідне місце для кожного і кожен на своєму місці». Ідея цього принципу полягає в тому, щоб раціонально використовувати в процесі праці вміння людини, її природні здібності. Тому керівник повинен вивчати здібності і вміння кожного службовця, щоб визначити найбільш відповідне його природнім здібностям і вмінням місце праці [20, с.152].

Враховуючи, що адміністрування – це управлінська діяльність, розглянемо її особливості. По-перше, «Управлінська діяльність – це різновид розумової праці, яка полягає в організації спільної діяльності людей, що здійснюється на принципах її поділу».(словник). З іншого боку, «Управлінська діяльність – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому».

Тобто, управління передбачає, насамперед, раціональний поділ праці, а потім її кооперування. Проблема раціональної організації праці досліджувалася Тейлором. Висновки дослідження лягли в основу школи «наукового управління».

Тейлор та інші автори школи наукового управління свої підходи будували на двох принципах. Перший – принцип вертикального поділу праці – означає, що за управлінцем закріплюється функція планування, а за працівником – функція виконання поставленої задачі. Другий принцип – принцип заміру праці, тобто чітке визначення міри праці, яку належить виконувати підлеглому.

Використовуючи спостереження, заміри, логіку і аналіз, адміністрація може вдосконалити операції ручної праці, прагнучи більш ефективного їх виконання.

У відповідності з підходами школи «наукового управління», праця кожного працівника повинна бути повністю спланована і розписана. Працівник повинен одержувати письмові інструкції, в яких детально вказуються всі елементи «уроку», а також методи роботи і засоби їх виконання. Отже, наукова організація праці, складається з таких «уроків» і контролю за їх виконанням [68, С.51]. Дослідження методів наукової організації праці дозволили суттєво скоротити затрати живої праці, тим самим дозволяючи значно підвищити продуктивність праці.

Тейлор уперше показав, що адміністрація повинна брати на себе всю ініціативу в сфері планування, організації праці, навчання персоналу аж до підбору засобів праці на кожному робочому місці. А працівники повинні строго виконувати поставлені перед ними задачі. Тобто, Тейлор розглядав працівника лише, як засіб досягнення цілі, а не як особистість, яка має своє бачення предмету праці, її цілі, методи досягнення. Школа наукового управління не давала відповіді на запитання про ефективне управління організацією в цілому. Також вона не давала ефективних методів стимулювання праці. Проблему раціональної організації праці, вона розглядала у площині раціоналізації робочого місця, організація якого повинна підвищувати продуктивність праці людини [18, С.42-47].

Глибше і ширше питаннями раціональної організації праці, займалася також класична або адміністративна школа управління [18]. Автори школи і спеціалісти почали виробляти підходи до удосконалення управління організації в цілому, шляхом якнайкращого поділу організації на структурні підрозділи і групи через їх спеціалізацію [18, С.49-54].

Раціональна система управління, таким чином, створюється на основі досконалої розробки функціональної структури організації, з визначення основної мети і функцій кожного підрозділу та посадових осіб. При цьому встановлюється строгий порядок взаємодії між підрозділами і посадовими особами, а також,

розробляється штатний посадовий розклад. При такому підході процеси управління залежить не від конкретних людей, а від реалізації сукупності формальних адміністративних принципів [18, С.51].

Основним здобутком адміністративної школи стало формулювання 14-и універсальних принципів управління: розподіл праці; влада і відповідальність; дисципліна; єдність влади; єдність розпорядництва; підпорядкування власних інтересів загальним; справедлива винагорода персоналу; централізація; порядок; справедливість; ініціатива; стабільність роботи персоналу; ієрархія підпорядкування [53, С.170].

Аналіз цих принципів показує, що крім формальних вимог організації праці, (поділ, кооперація, порядок, централізація, тощо), слід враховувати особливості людини як особисті, а не лише як засобу праці. Тому використання цих принципів, на думку дослідників, неодмінно повинно привести організацію до успіху. Важливий вклад А. Файоля у науку раціонального управління полягав також у тому, що він розглядав управління як процес, який складається із сукупності взаємопов'язаних, послідовних функцій, таких як планування, організація, розпорядження, координація і контроль [56, С.46].

Проте «класики» не приділяли належної уваги проблемі поєднання індивідуальних цілей працівника з цілями організації. Тому індивідуальна зацікавленість працівника в результатах своєї праці практично була відсутня. Школою не було представлено механізму мотивації, яка б однозначно забезпечувала зацікавленість кожного працівника в якісному виконанні цілей організації, а тому ріст продуктивності праці став проблемою.

Подальший розвиток раціональних підходів управління пов'язувався саме із вирішенням даної проблеми. Значний вплив на розвиток управлінської думки стосовно раціоналізації праці здійснила так звана «школа людських відносин і поведінкових наук». Вона зосередила увагу на дослідженні ролі людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації [53, С.68]. Зусилля дослідників були направлені на виправлення помилок попередніх шкіл у

створенні ефективної моделі стимулювання праці, яка б змушувала людей самовіддано працювати на організацію.

Таким чином, тривалий час людина сприймалась лише як «гвинтик в єдиному механізмі виробничого процесу», або як засіб підвищення продуктивності організаційно-технічного елемента діяльності, але аж ніяк не джерело її ефективності. Таким джерелом, були машини і механізми, а головна увага приділялась удосконаленню засобів праці. Робоча сила розглядалась тільки як засіб, що приводить механізм в дію і експлуатує засоби праці в процесі діяльності [64, С.235].

Між тим, психологія довела, що тільки в тому випадку, коли працівник зацікавлений у високопродуктивній праці, його поведінка стає раціональною, а продуктивність організаційно-технічних засобів – є найвищою. Тому виникає потреба у вирішенні іншої задачі управління – забезпечення працівника організаційно-технічними засобами, покликаними допомагати йому в досягненні високих результатів.

Без сумніву, керівництво повинно старатися раціонально спланувати і організувати працю працівника, що, безумовно, дозволить підвищувати сукупну продуктивність праці. Але її ріст завжди буде стримуватись небажанням самого працівника самовіддано працювати. «Саме недостатня увага до розвитку потенціалу, закладеного в людині, як у найманому працівнику, буде найважливішим стримуючим фактором забезпечення конкурентоспроможності... на високому рівні», – пишуть Д. Грейсон і К. О'Делл [27, С.120].

Тому раціональна організація праці повинна бути спрямована на те, щоб надати і створити людині належне місце в організації, забезпечити її всіма необхідними засобами для продуктивної роботи, і також, що головне, – виробити ефективну систему мотивації, яка б надала можливість працівнику самоствердитися. При такому підході об'єктами управління організацією необхідно вважати не людей і матеріально-технічні ресурси, а організацію робочого місця людини і матеріально-технічні ресурси праці. Тому, раціональне управління організацією, на нашу думку слід розглядати як раціональне

управління персоналом організації і раціональне управління матеріально-технічними ресурсами.

Роль людини як найважливішого ресурсу організації, підтверджує і практика. Створення і використання ресурсозберігаючих технологій з метою удосконалення процесу діяльності, все ще не враховує простий і очевидний факт, а саме: будь-які, найдосконаліші технології передбачають безпосередню участь людини у їх використанні. Ігнорування цього факту породжує, як відзначають дослідники, «знайомі ознаки: добре розроблена стратегія не реалізується успішно, витрати перевищують всі допустимі межі відповідності рівню ефективності...», мається на увазі «неадекватне управління працівниками» [18, С.172]. Вчений Бовикін, звертає увагу на основній властивості, притаманній будь-якій людині, а отже, і будь-якому працівнику організації: завжди діяти оптимально, з найбільшою вигодою для себе, із врахуванням усіх наслідків, що визначаються регулюючими умовами [18, С.202]. Ця властивість як закон вимагає: цілеспрямовано змінювати регулюючі умови, змінювати так, щоб людина – завдяки цій своїй головній властивості – завжди діяла раціонально, з найбільшою користю для організації. Тільки в такому випадку людина стає якісним трудовим ресурсом. Як специфічному об'єкту управління, йому буде вигідно, щоб управління було завжди спрямовано на раціональне використання всіх наявних ресурсів [29, С.175]. Сказане дозволяє зробити висновок, що для того, щоб раціонально управляти організацією в цілому, необхідно в першу чергу навчитись раціонально управляти людьми, а для цього – запровадити такі регулюючі умови, в межах яких будь-який працівник організації приймаючи правильні рішення в конкретній ситуації, завжди зміг би найбільш повно задовольнити і свої інтереси. Тільки в цьому випадку він, не зможе йти проти самого себе і своїх інтересів, починає відчувати потребу в досягненні високих результатів своєї праці, а отже його поведінка стане раціональною по відношенню і до організації. І тільки у цьому випадку є сенс говорити про раціональне управління організацією в цілому. Отже, раціональне управління будь-якою організацією праці можливе тільки тоді, коли одночасно здійснюється раціональне управління працею персоналу і

раціональне управління технічними ресурсами, які забезпечують цю працю. Аналіз літератури показує, що проблеми управління, як правило, пов'язані з тим, що не виконується ця необхідна умова раціонального управління організацією праці: управління трудовими ресурсами є вкрай не раціональним. Тому, надмірно утруднюється і управління матеріально-технічними ресурсами. Отже, раціональне управління персоналом організації передбачає раціональну організацію праці її персоналу, у нашому випадку це праця управлінського персоналу. Рис. 1.1 ілюструє логіку процесу управлінської діяльності і його цільову спрямованість на досягнення результатів організації [64, С.204].

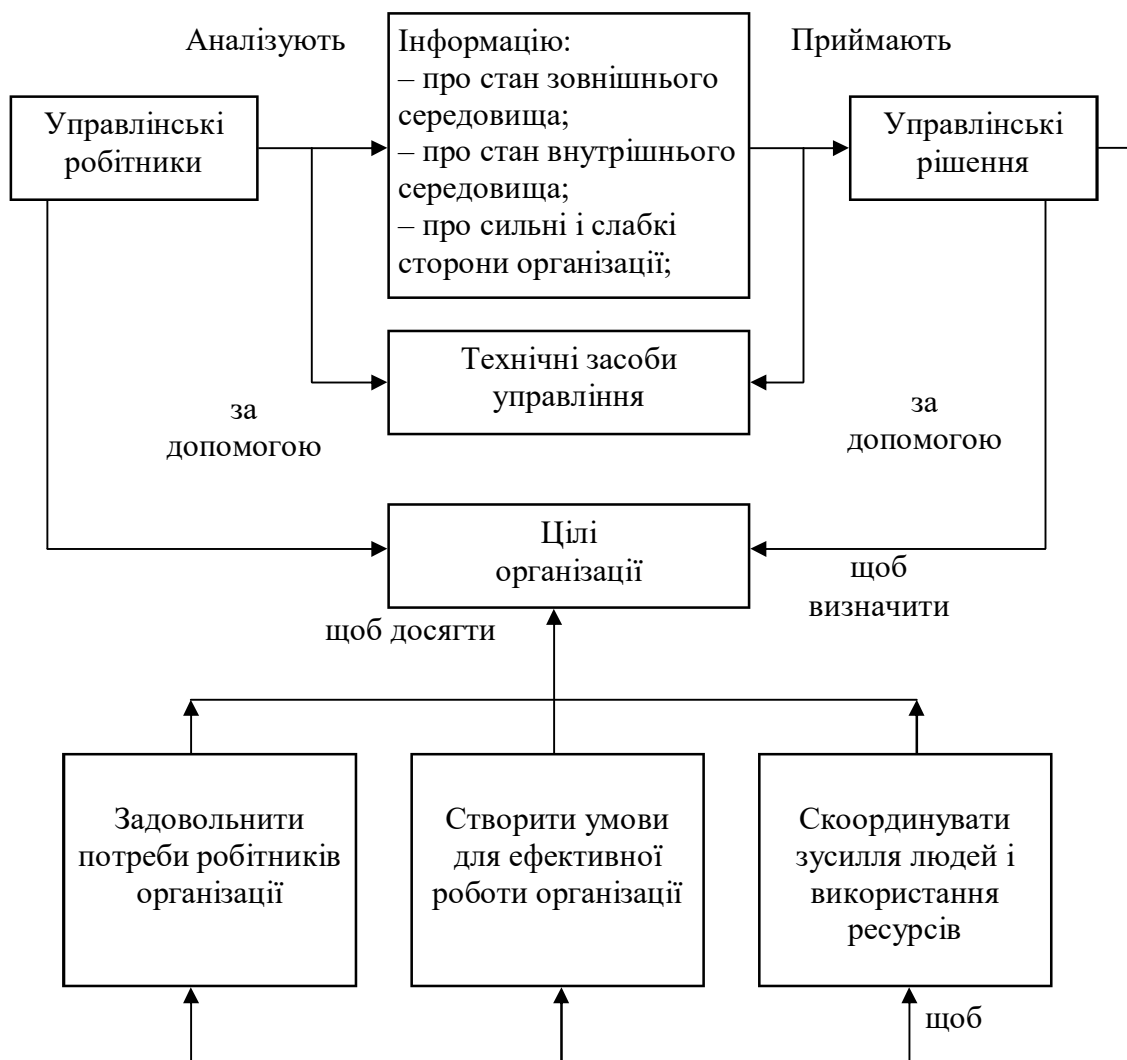


Рис. 1.1. Логіка процесу управлінської діяльності

Примітка. Наведено за [42].

Крім названих вище особливостей управлінської діяльності, які вказують на те, що Управлінська діяльність є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті суспільного поділу, спеціалізації та кооперації праці, додамо ще ряд: вона безпосередньо не створює певних споживчих вартостей; продуктом управлінської діяльності є рішення.

Схематично особливості управлінської діяльності як діяльності можна відобразити через її основні елементи (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особливості управлінської діяльності

Примітка. Наведено за [52].

Таким чином, у широкому значенні Управлінська діяльність – це праця з управління, у вузькому – праця управлінця.

Раціонально управляти означає вести організовану групу до мети, правильно і послідовно реалізуючи функції менеджменту: цілеутворення (будь-яка діяльність повинна розпочинатись з визначення мети діяльності); планування (потрібно здійснити прогнозування, розробити стратегію досягнення мети, визначити програму дій, розрахувати строки і стандарти, визначити джерела фінансування); організація (розробити організаційну структуру, поділити повноваження, розробити процес прийняття рішень, визначити комунікації); координація (забезпечити узгоджений діяльності структурних підрозділів і працівників); мотивація (вияснити потреби персоналу, визначити методи стимулювання, що дозволили б врахувати потребу кожного працівника); контроль (визначити стандарти результатів, забезпечити їх вимірювання, провести оцінку результатів).

Отже, організація управлінської діяльності – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Таке визначення дозволяє охарактеризувати в державних органах процес організації праці як сукупність трьох послідовних етапів:

1. Прогноз очікуваного результату на основі аналізу об'єктивних факторів, що впливають на досягнення мети, (розмежування функцій між окремими працівниками, ланками та рівнями управління; деталізація прав і визначення рівня відповідальності посадових осіб; поглиблення професійного і кваліфікаційного поділу праці тощо).

2. Розроблення регламенту службової поведінки й нормативів на засоби праці (визначення кадрового складу із урахуванням усталеної практики поділу праці, закріпленого в посадових інструкціях і положеннях про структурні підрозділи; складання технологічних карт виконання управлінських робіт; забезпечення управлінської діяльності технічними засобами (персональні

комп'ютери, засоби тиражування, копіювання та оброблення документів, засоби зберігання та переміщення документів, меблі і обладнання для службових приміщень) тощо).

3. Виконання завдання. Після затвердження плану заходів і вироблення регламенту службової поведінки розпочинають виконання завдань для реалізації цілей організації.

Організація управлінської діяльності розглядається як певний механізм досягнення мети. Основні компоненти механізму раціональної організації управлінської діяльності розглянемо на рисунку 1.3.

Механізм раціональної організації управлінської діяльності – це система, що визначає порядок та спосіб організації управлінської діяльності в установі. Механізм раціональної організації управлінської діяльності включає складові: поділ і кооперація праці; регламентація посадових обов'язків; організація робочого місця; професійний відбір на вакантні посади; планування діяльності; обслуговування робочого місця; стимулювання ефективності праці; контроль виконання.

Розглянемо зміст раціональної організації праці в державному органі.

1. Діяльність державних службовців є колективною, а це означає, що результат функціонування державного органу залежить як від індивідуальних зусиль кожного працівника, так і від того, наскільки злагоджено діє весь колектив установи. Ця проблема вирішується шляхом поділу й кооперування праці [15, С.57]. Поділ праці – це процес спеціалізації праці на виконанні обмеженого кола функцій, обов'язків, завдань та відповідальності. Поділ праці означає також розмежування функцій між структурними підрозділами установи. Кооперування праці – процес об'єднання, інтеграції діяльності працівників як у межах структурних підрозділів, так і, в установі в цілому. Поділ і кооперування праці – це дві нерозривні сторони єдиного процесу: доцільної розстановки й ефективного використання наявних працівників службовців. В державних органах поділ праці здійснюється на три види: функціональний, професійний, кваліфікаційний, їх характеристику подано у таблиці 1.1.

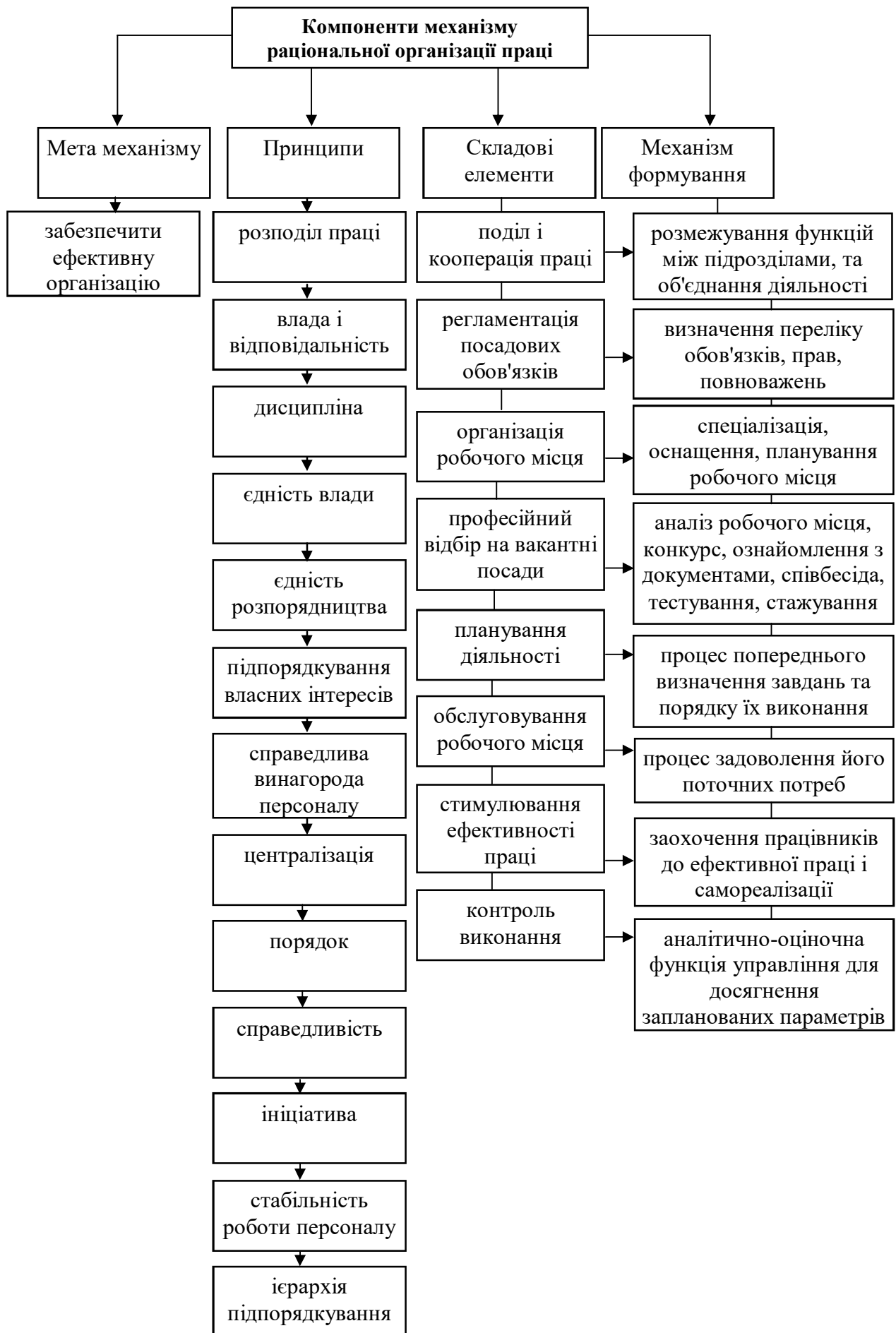


Рис. 1.3. Компоненти механізму раціональної організації управлінської діяльності

Примітка. Наведено за [67].

Кооперування праці в державних органах представлене трьома формами, горизонтальною (інтеграція діяльності на одному ієрархічному рівні), вертикальною (об'єднання зусиль посадових осіб різного ієрархічного рівня) і комбінованою (поєднання системи горизонтального і вертикального кооперування) [13].

Таблиця 1.1

Основні види поділу праці

Види	Характеристика видів поділу праці
1. Функціональний	Це спеціалізація працівників на виконанні певного кола функцій установи. Згідно з державним класифікатором професій ДК 003-95 працівників поділяють на 9 функціональних категорій: 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники; 2) професіонали; 3) фахівці; 4) технічні службовці; 5) робітники різних професій
2. Професійний	Представлений різними професіями (спеціальностями). Існують, як спеціалізовані підрозділи (кадрова служба, юридичний відділ, бухгалтерія), так і окремі посади з виразно професійним поділом праці (юрисконсульт, економіст, бухгалтер)
3. Кваліфікаційний	Це диференціація посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників (спеціаліст, спеціаліст II категорії, спеціаліст I категорії, провідний спеціаліст, головний спеціаліст, начальник відділу)

Примітка. Складено автором.

2. Професійний відбір – це система заходів, метою якої є визначення з числа претендентів найуспішнішого працівника для заміщення вакантної посади.

Професійний відбір на посади державних службовців здійснюється за допомогою сукупності методів: 1) аналіз робочого місця і визначення вимог до посадової особи; 2) визначення джерел потенційних кандидатів (є два можливих джерела: персонал даної установи, зовнішнє середовище); 3) конкурсний відбір сприяє; 4) вивчення документів претендентів (інформація про стать, вік, освіту,

кваліфікацію, попередній виробничий досвід, займані посади, місце проживання тощо); 5) співбесіда; 6) тестування особистих якостей, професійних здібностей і навичок; 7) випробування на робочому місці; або стажування [12, С.23];

3. Регламентування посадових обов'язків. Регламентування посадових обов'язків державного службовця – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав та відповідальності. Регламентування сприяє раціональному добору, розстановці й використанню персоналу, створенню організаційно-правової бази діяльності службовців, зміцненню виконавчої дисципліни, сприяє ефективній діяльності організації в цілому.

Основними засобами регламентування посадових обов'язків державних службовців є положення про структурний підрозділ та посадова інструкція.

Положення про структурний підрозділ - це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації [36, С.353].

4. Планування роботи. Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована, планомірна. Планування – це процес попереднього визначення завдань, які належить виконувати у визначений період часу, їх черговість, терміни, якість виконання. Правильне планування роботи є стрижневим елементом організації діяльності службовця. Особливо актуальною є ця функція для керівника, який відповідає за організацію праці підлеглих. У діяльності державного службовця використовується декілька видів планів 1) план роботи на день (зафіксовані стандартні позиції, які слід виконувати); 2) план роботи на тиждень; 3) план роботи на місяць (відображаються завдання тривалого характеру); 4) план роботи на календарний рік (заходи, які не повторюються щомісяця); 5) плани проведення нерегулярних відповідальних заходів (наприклад, підготовка до виборів, перепис населення тощо) [52, С.446].

5. Організація робочого місця. Робоче місце є невід'ємним елементом організації діяльності службовця державного органу. Організація робочого місця

являє собою складний процес: визначення функціонального призначення і змісту праці, (тобто спеціалізації робочого місця; планування робочого місця; оснащення робочого місця всім необхідним для ефективної роботи; створення сприятливих умов праці); планування робочого місця (визначення: площі під робоче місце, взаємне розташування робочих місць у службовому приміщенні, розмірів проходів (зовнішнє планування), а також внутрішнє планування предметів оснащення робочого місця; оснащення робочого місця (вирішується шляхом створення автоматизованого робочого місця у вигляді системи методичних, технічних, програмних засобів з використанням ПЕОМ останніх поколінь); створення сприятливих умов праці(мають бути створені і підтримуватись, сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці (мікроклімат, чисте повітря, хороше освітлення, відсутність надмірного шуму), а також чистота і порядок, естетичне оформлення інтер'єрів, хороший соціально-психологічний клімат у колективі [12, С. 19-25].

6. Обслуговування робочого місця – це процес задоволення його поточних потреб, які повторюється щоденно, отож воно має бути під постійним контролем з боку керівництва.

Весь комплекс обслуговування робочого місця державного службовця зводиться до виконання таких функцій: 1) планово-розподільча (організація поділу й кооперування праці службовців; планування діяльності службовців; організацію матеріального і морального стимулювання праці; періодичну атестацію); 2) інформаційне забезпечення (своєчасне і повне надходження виробничої, статистичної, правової, науково-технічної, соціологічної, політичної, метеорологічної та іншої інформації; бібліотечне й архівне обслуговування); 3) матеріально-технічне забезпечення (планомірне постачання робочих місць службовців засобами праці); 4) забезпечення сприятливих умов праці (дотримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці, ремонт і утримання в чистоті службових і допоміжних приміщень; раціонального режиму праці й відпочинку; організація харчування; медичне обслуговування).

7. Стимулювання діяльності державних службовців . Стимулювання – це процес заохочення працівників конкретної організації до ефективної праці. Правильно організоване стимулювання базується на аналізі та врахуванні потреб працівників, забезпечує поєднання інтересів індивідів, трудових колективів з інтересами і цілями організації в цілому, породжує заінтересованість кожного в кінцевих результатах спільної праці [41, С224].

8. Контроль якості роботи. Важливою складовою раціональної організації управлінської діяльності є контроль. Контроль – це аналітично-оціночна функція управління спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, її структурних ланок, кожного окремого виконавця.

Отже, для раціональної організації управлінської діяльності, потрібно забезпечити тісний зв'язок між формально-раціональним і соціально-раціональним факторами управління. В державному органі це означає забезпечення зв'язку між формалізованою (раціональною) і персоналізованою (соціальною) структурами управління. Цей взаємозв'язок можна графічно зобразити як перетин «виміру» шести типів управлінської орієнтації (рис. 1.4).

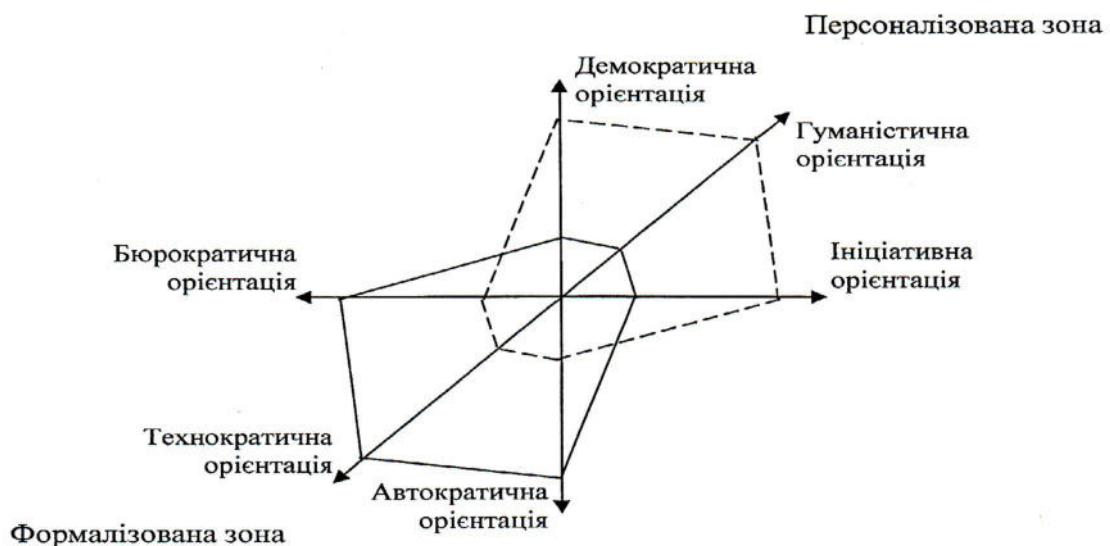


Рис. 1.4. Модель раціональної організації управлінської діяльності

Примітка. Наведено за [67].

Формалізоване – формально-раціональне управління праці – зорієнтоване на жорсткі вимоги з боку керівника і – підпорядкування працівників цим вимогам. Персоналізоване – соціально-раціональне управління праці – означає «м'яке» (людяне) керівництво і самостійність працівників у вирішенні завдань [36, С.895].

Ці два підходи взаємопов'язані. Формалізоване управління виконує мобілізуючу функцію, тому що включає працівників в організацію на основі єдиних вимог, змушуючи їх підкорятися. В цьому розумінні воно є первинним, базовим. Персоналізоване управління виконує стимулюючу функцію, тому що стимулює самоорганізацію працівників на основі розкриття їх здібностей і вмінь у праці.

1.2. Зарубіжний досвід організації управлінської діяльності в державному органі

Актуальність вирішення цієї проблеми організації управлінської діяльності в державних органах з огляду на підготовку до вступу в ЄС змушує нас звертатися до зарубіжного досвіду. Як зазначає начальник головдержслужби В. Мотренко, для вступу в ЄС українській владі необхідно виконати такі вимоги: врегулювати правовий статус інституту служби в державних органах, реформувати систему оплати праці державних службовців, створити ефективну систему управління службою в державних органах. Тому розглянемо як здійснюється організація управлінської діяльності на прикладі досвіду США.

В американській перспективі на перший погляд немає чіткості щодо визначення галузі державного управління. Уся ця галузь та її зміст, здається, є сумішшю політики, бізнесу й економіки. По суті державне управління, якщо розглядати весь спектр його змісту, охоплює також соціологію, психологію і навіть деякі точні науки там, де йдеться про математичні методи. Отже, державне управління – це галузь, яка складається із знань багатьох дисциплін, сфокусована на процесах і функціях управління. Буде корисно пильніше розглянути те, як

останнім часом визначали державне управління, або побачити, які характерні риси можна приписати його предмету [27, С.20].

Є визначення, яке спирається на підхід економічного ринку до того, з чого складається державне управління – визначається як виробництво товарів і послуг для вдоволення потреб громадян-споживачів [73, С.25]. Як бачимо, тут нема місця для будь-якого зв'язку з політичними, правовими чи організаційними аспектами, які, на нашу думку, можуть бути частиною державного управління. Це очевидний підхід до державного управління в термінах економічної раціональності забезпечення потреб громадян.

Інше визначення зосереджується на радше виконавчому, ніж на політичному боці державного управління. «Традиційно, державне управління вважають виконавчим аспектом урядування. Воно нібито складається з усіх тих видів діяльності, які потрібні для здійснення курсу вибраних посадових осіб, а також діяльності, яка асоціюється з розвитком цих курсів».

А ось вичерпніше й ґрунтовніше визначення державного управління: державне управління — це спільні зусилля певної групи в контексті держави; виконує важливу роль у формуванні національної політики, а отже є частиною політичного процесу; істотно різниться від приватного управління; тісно пов'язане з численними приватними групами й окремими індивідами в забезпеченні громадських послуг [73]. Основні ознаки державного управління, як бачимо схожі до визначень вітчизняних авторів.

Розглянемо основні складові організації управлінської діяльності в державних органах Сполучених Штатах Америки: планування діяльності; регламентація посадових обов'язків; планування людських ресурсів; класифікація посад; організація робочого місця; набір кандидатів; відбір; призначення на посаду та орієнтація; навчання й розвиток; оцінка показників діяльності; стимулювання діяльності.

Початковим і найбільш суттєвим етапом діяльності в державних органах вважається планування роботи, тобто формування певної системи за допомогою

якої будуть виконуватись завдання. Складниками планування є: визначення цілей, розробка практичних планів, розподіл часу.

Визначення цілей: відбувається формальне визначення і чітке описання цілей, які як правило є актуальними, достатньо складними, але реальними для досягнення. Процес планування допомагає керівникам: встановити обсяги роботи, точно визначивши, що слід виконувати щорічно для досягнення цілей, які стоять перед організацією; заохочувати службовців: щорічні завдання, висунуті в процесі планування мобілізують людей і сприяють розумінню ними кінцевої мети; уточнити розподіл службових завдань: оскільки різні відділи організації взаємодіють між собою, узгодження щорічних завдань допомагають працівникам кожного підрозділу краще зрозуміти яким чином їхня робота пов'язана з діяльністю інших відділів; залучити персонал до прийняття рішень, відбувається залучення службовців до розробки плану, адже саме їм належить його втілення. Пропонується службовцям нижчого рівня розглянути накреслений керівником план і подати свої коментарі і пропозиції.

Розподіл часу – це оперативне планування на індивідуальному рівні. Ефективний розподіл часу зумовлюється правильним графіком роботи. В установах США розробляються графіки роботи команди та особисті графіки роботи.

При складанні графіка роботи всієї команди визначаються: складові види робіт, які підлягають виконанню; послідовність їх виконання в рамках загальної роботи; час, необхідний для завершення кожного виду робіт і всієї роботи в цілому; критичний, тобто найдовший шлях (в часових одиницях) від початку виконання завдання до його завершення.

При складанні особистого графіка роботи виходять з того, що: всі завдання можна умовно віднести до однієї з таких чотирьох категорій: важливі і термінові завдання; важливі, але не термінові завдання; термінові, але не важливі завдання; неважливі і нетермінові завдання.

2. Регламентація посадових обов'язків. Службові обов'язки визначаються як сукупність завдань, за виконання яких несе відповідальність

посадова особа. Основний документ, що описує чим саме на погляд керівника має займатися підлеглий є посадова інструкція. В США існує практика спільного визначення службових обов'язків керівниками і їхніми підлеглими та досягнення ними згоди і взаєморозуміння з цих питань. В наслідок цього діяльність службовців краще відповідає поставленим перед ними вимогами, тому що всі причетні працівники добре розуміють що від них вимагається [71, С.345].

3. Планування людських ресурсів. Західний підхід до планування людських ресурсів ставив у центр уваги інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації та проєкцію цих потреб у майбутнє.

Планування людських ресурсів у контексті державних органів було визначено, як: «Процес, за допомогою якого уряд прагне бути певним, що він має – і матиме надалі – ту кількість і якість працівників, яка відповідає покладеним на нього обов'язкам». При плануванні людських ресурсів слід зважати як на внутрішні, так і на зовнішні чинники, які впливають на наявність працівників потрібної кваліфікації та потребу в них. Планування людських ресурсів можливе за допомогою систем комп'ютеризованої інформації та моделювання, що дає змогу керівникам оцінити свої потреби в людських ресурсах.

Практичний інтерес представляють деякі чинники комплексного планування людських ресурсів, які використовуються у практиці, так до внутрішніх чинників відносять: наявний склад робочої сили організації; вакансії; потреба в нових посадах; очікування зменшення штату (звільнення, закінчення контрактів та вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які вимагатимуть набору нових працівників чи переводів; заробітна платня і структура витрат, пов'язані з рівнем зайнятості та складом робочої сили.

До зовнішніх чинників належать: національний рівень зайнятості; пропозиція та попит на ринку на певні кваліфікації, як-от, фахівців у галузі комп'ютерів, інженерії, фінансів, а також адміністраторів та канцелярських службовців; кількість випускників вищих навчальних закладів потрібних кваліфікацій, які виходять на ринок праці, та рівень конкуренції між цими випускниками; прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівні оплати та заробітної

платні тих, кого взяли на роботу. Як бачимо планування людських ресурсів здійснюється у контексті не тільки внутрішніх, а й зовнішніх чинників, що сприяє формуванню престижності праці службовця органу державного управління, а отже росту можливості відібрати достойні кандидатури.

Ще один чинник – правові вимоги чи настанови щодо прийняття на роботу певних суспільних груп, засновані на расовій, статевій чи іншій ознаці.

Модель планування людських ресурсів має чотири етапи:

1. Визначення майбутніх потреб у термінах кваліфікації, здібностей та інших вимог.
2. Зважування майбутніх потреб із рівнями наявного штату, щоб визначити, скільки можна планувати нових місць чи переміщень.
3. Здійснення набору нових працівників або, в деяких випадках, скорочення штату з метою врівноваження проєктованих потреб.
4. Планування підготовки та розвиток, потрібний, щоб заповнити будь-які прогалини, що їх неможливо ані спрогнозувати, ані передбачити [34, С.205].
5. Класифікація посад. В основі розробки системи державної служби лежить метод класифікації посад, який застосовується до всіх посад.

Класифікацію посад визначають як «організацію робочих місць в організації в групи чи класи на основі посадових обов'язків, відповідальності та вимог до кваліфікації».

Існує два підходи до розробки класифікацій посад: 1) визначення рангу посади; 2) визначення рангу особи. У Сполучених Штатах та деяких інших країнах використовують підхід визначення рангу посад, тобто «посади класифікуються відповідно до посадових обов'язків». Отже, характерні особливості роботи визначають ранг особи, яка обійме цю посаду, а також — рівень компетенції.

Метод визначення рангу посади передбачає чотири етапи в розробці схеми класифікації: 1) «аналіз і запис обов'язків та інших характерних особливостей посади, яка класифікується (аналіз і опис роботи); 2) згрупування посад у класи на основі їхньої подібності; 3) розробка таких стандартів чи для кожного класу

посад, які вказують б на його характер, визначають межу і служать орієнтиром при віднесенні окремої посади до класу і при наборі кандидатів та іспитах; 4) віднесення окремих посад до класів, визначених у такий спосіб».

Важливість системи класифікації посад, на думку американських фахівців зумовлена рядом обставин, які є визначальними для раціональної організації праці.

1. Визначення обсягу й вимог до роботи.
2. Встановлення критерію для рівнів оплати праці.
3. Розуміння керівником і підлеглим обов'язків, показників діяльності, підвищення заробітної платні.
4. Захист системи державної служби від політичних та персональних впливів при відборі на роботу та ухваленні рішень про встановлення платні.

Перелічені обставини є свого роду запобіжними заходами для якісного відбору кадрів, їх ефективної діяльності, а також політичної неупередженості.

Інша важлива обставина це те, що система класифікації посад в США, заснована на заслугах, вона гарантує призначення на посади найбільш кваліфікованих і достойних людей [73, С.47].

Опис посади чи аналіз роботи – це друга фундаментальна вимога раціональної організації праці в системі державної служби. Опис посади визначають «як збирання й доповнення інформації щодо завдань, які виконуються на різних посадах в організації, а також оцінка знань, навичок та здібностей, потрібних для успішного виконання цих завдань» [73, С.39] Аналіз роботи дає змогу визначити призначення кожного виду діяльності, скажімо, для фахової діяльності – це час, витрачений на виконання математичних обчислень, писання й дослідження, на усні чи письмові доповіді та будь-які інші дії. Ще одна сфера аналізу роботи полягає у визначенні взаємин з іншими працівниками, керівниками та підлеглими. При цьому в центр уваги ставляться особисті контакти працівників усередині організації чи з громадськістю. Нарешті, визначаються кваліфікаційні вимоги для даного робочого місця. Вони ґрунтуються на визначенні потрібних знань, навичок і здібностей, освіти чи підготовки, а також попереднього досвіду

виконання подібних чи близьких за своїм характером обов'язків. Після завершення аналізу посаду поміщають у класифікаційну схему, дають оголошення про прийом на роботу і розпочинають процес набору кандидатів, встановлюють рівень платні, визначають можливості для кар'єри чи просування по службі.

5. Організація робочого місця. Основна ціль раціонального розміщення персоналу полягає в тому, щоб скоротити час, необхідний для виконання роботи, усунути непотрібне переміщення службовців, забезпечити нормальні умови праці і зменшити напруження і стомлюваність, найбільш економко використовувати площу і максимально підвищити продуктивність праці. У практиці США застосовуються такі системи планування приміщень: кабінетна, при якій структурні підрозділи розміщаються на окремих поверхах будівлі а відділи і служби в окремих кімнатах (від 4 до 30 чоловік).

Зальна, (плантаційна) при якій структурні підрозділи розміщуються у великих залах з великою кількістю працівників. Також виділяють ще одну форму планування приміщень, при якій у великому залі розміщуються працівники підрозділу, приміщення для керівників формуються з допомогою спеціальних прозорих перегородок. Планування робочих місць здійснюється виходячи з площі приміщення, кількості працівників, норм площі на одного працівника і розташування меблів [27, С.54].

6. Набір кандидатів та відбір. Процеси набору кандидатів і відбору тісно пов'язані між собою і трактуються як етап укомплектування штату в процесі управління людськими ресурсами. Набору мають передувати дві дії. Перша – розробка опису посади. Опис посади, має чітко структуру: посадові обов'язки; місце посади в організації; навички та інші кваліфікаційні вимоги до посади; рівень зарплати для даної посади; можливість просування по службі; особливі вимоги до тих, хто подає заяву. Схвалений опис посади дає, основу для схвалення бюджету, щоб розпочати процес найму на роботу, є підставою і дає інформацію для оголошення про прийом на роботу. Про вакантні посади державні органи

повідомляють в адміністративних оголошеннях, через списки центрального управління кадрів, а також через газети й інші публічні засоби.

Набір кандидатів відбувається після одержання якомога більшої кількості заяв про прийом на вакантну посаду. Наступний етап – аналіз кандидатів з метою визначення найбільш придатних, яких можна серйозно розглядати для даної посади. Попередній відбір кандидатів, як правило, здійснюють фахівці з кадрових питань, які відбирають людей, що відповідають мінімальним вимогам, для розгляду їхніх кандидатур посадовими особами.

Заяви тих, кого відібрали, розглядаються в тому відділі, де слід заповнити вакансію. На цій стадії кілька співробітників відділу можуть проаналізувати кваліфікацію кандидатів. Виходячи з цього аналізу, можна досягти згоди щодо того, яких кандидатів розглядати далі. Частиною процесу набору кандидатів може бути письмовий іспит, щоб краще визначити рівень кваліфікації та знань. Однак тестування може виявитися непридатним, якщо неможливо розробити тест для визначення потрібних навичок, або ж посада має культурний чи освітній ухил, який не дозволяє певним соціальним групам користуватися рівними можливостями.

Як тільки загальний набір кандидатів зведено до найбільш кваліфікованих, можна розпочинати процес відбору. На цій стадії з кандидатами можуть провести співбесіду, їх можуть попросити надати додаткові відомості, рекомендації чи відгуки. Можна перевірити інформацію, надану кандидатом, таку, як, скажімо, відомості про попередню діяльність, освіту, особистий характер чи особисте минуле. Через цей процес можна відібрати 3—5 кандидатів для остаточного рішення. Як правило, керівник, який буде безпосереднім керівником робітника, дає рекомендацію своєму керівникові щодо остаточного рішення. Щодо кінцевої ухвали між ними може відбутися обговорення. Як тільки досягнуто згоди чи рішення, відділ кадрів повідомляють про вибір, і відділ кадрів робить офіційну пропозицію кандидату, який пройшов конкурс, і повідомляє тих, кого не відібрали. Так завершується процес набору й відбору [24, С.100].

7. Призначення на посаду та орієнтація. Після того, як особу взято на роботу, важливо, щоб нового працівника ввели у виробничі взаємини з іншими членами організації, цей процес носить назву соціалізації. Спочатку це інформаційний процес з метою пристосування нового працівника до ролі та перспектив індивіда в організації. У багатьох організаціях працівники проходять випробувальний термін, перш ніж стати постійними працівниками. Є багато методик, які допомагають новому працівникові почуватися затишніше у взаєминах з іншими працівниками та організацією. Важливу роль у забезпеченні того, щоб нові працівники успішно вписалися в організацію відіграє вище керівництво. Весь час і кошти, витрачені у процесі набору та відбору, буде змарновано, зазнає також втрат продуктивність чи ефективність організації, якщо новий працівник швидко не засвоїть свої обов'язки та функції. Як правило, працівника вводять в організацію через орієнтаційну сесію, на якій йому повідомляють інформацію про умови роботи, організацію та її цілі, історію, детальну інформацію про політику щодо пільг та компенсацій працівникам. З цього вступного курсу починається розуміння культури та клімату організації новим працівником.

Фахівці виділяють дві найважливіші детермінанти того, наскільки добре працюватиме новий співробітник – це перше завдання та взаємини керівником, їх роль особливо важлива для кар'єри. За даними обстеження, майже половина всіх нових працівників, які приходять на роботу після закінчення навчальних закладів, не залишаються в організації довше трьох років, якщо вони не одержують завдання, яке вважають перспективним. Тобто, є тісний зв'язок між першим завданням, перебуванням в організації та перебігом кар'єри [73, С.30]

Ще один чинник, який впливає на нових працівників, – взаємини з керівником. Ось як описують важливість цих взаємин: «по-перше, нові працівники, як правило, роблять більше помилок. По-друге, невпевнені керівники часто надто пильно контролюють нових працівників – або намагаючись утримати їх від помилок, або не даючи їм показати себе надто успішними чи знаючими». Тобто проблема «взаємин» керівник-підлеглий розглядається у зв'язку із досвідом

новоприйнятого службовця органу державного управління. Якщо вище керівництво уважно ставиться до процесу введення в посаду, орієнтації та соціалізації у своїй організації, то в нього буде менше проблем у збереженні, мотивації та розвитку людських ресурсів організації.

8. Підготовка й розвиток. Слова «підготовка й розвиток» означають методи, за допомогою яких працівники можуть здобути нові навички, працювати продуктивніше, досягти просування по службі чи успіху в кар'єрі. «Підготовка» означає процес навчання, який має підготувати працівника до роботи на даному місці, а «розвиток» означає підготовку працівника до майбутньої роботи або до роботи, яку вони одержать при підвищенні або змінах у кар'єрі. Відповідальність за визначення, розвиток і забезпечення програм підготовки та розвитку покладається на відділ кадрової роботи.

Визначення потреб у підготовці ґрунтується на вимогах опису посади, а також на кваліфікації та здібностях того, хто обіймає цю посаду. Питання оцінки потреб можуть також бути спрямовані на майбутні програми чи операції організації, зміни в технології, які впливають на потреби в навичках та здібностях, шляхи в кар'єрі, які надають працівникам можливість підвищення.

Найкращим джерелом інформації стосовно кваліфікації та проблем вважаються самі працівники. Вони часто знають про нові методи чи підходи, які можна запровадити через програму підготовки. Це дешевше і може здійснюватись шляхом ротації.

У практиці кадрової роботи використовуються два види підготовки. Підготовка «робочому місці» – стажування чи учнівства. Програми підготовки з відривом від роботи коштують дорожче і часто тривають довше. Якщо за таку підготовку платить організація, то витрачені кошти є значною інвестицією в дану особу. Тому, таку підготовку здобувають лише ті працівники, яких визначили для майбутнього підвищення чи просування на керівних посадах.

9. Оцінка показників діяльності одна з найважчих проблем системи організації праці.

Оцінювання показників діяльності характеризують як «процес, який складається із систематичного збору та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників протягом тривалого часу» [34]. Хоч це і правильне визначення, його рідко застосовують на практиці. У більшості випадків показники діяльності оцінюють раз на рік.

Ось як розглядається призначення оцінки показників діяльності державних службовців:

1. Оцінювати показники діяльності на формальній, періодичній основі.
2. Сприяти загальному розумінню працівниками потреб, цілей та стандартів показників.
3. Забезпечувати зворотний зв'язок між керівником та підлеглим щодо того, наскільки добре виправдовуються сподівання.
4. Накреслювати лінії поведінки, дотримуючись яких підлеглий може виправдати сподівання.
5. Допомогати керівникам збагнути почуття підлеглих щодо їхніх особистих цілей та розвитку.
6. Визначати цілі на майбутнє [29, С.128].

Ключовий компонент оцінки діяльності – зв'язок оплати з результатами оцінки діяльності.

Існує два основних підходи до оцінки діяльності. Перший – це те, що ми називаємо неофіційною оцінкою, яка відбувається повсякденно, коли керівник хвалить чи критикує діяльність своїх підлеглих, для мотивації працівника та встановлення безпосереднього зворотного зв'язку відповідно до показників діяльності.

Традиційний підхід до оцінки показників діяльності – формальний рейтинг чи оцінка, яка викладається письмово, обговорюється – з підлеглим, розглядається наступним вищим керівником і підшивається до особової справи працівника. Така офіційна характеристика є тим підходом, який нас цікавить. Розвиток систем оцінки показників діяльності спертий на визначення двох

компонентів. Перший – це чинник оцінки, що свідчить про якісні успіхи в діяльності: виконання роботи, тощо.

Другий елемент системи оцінки показників діяльності – критерії успішної діяльності. Вони мають охоплювати специфічні аспекти роботи, які не пов'язані з іншими видами діяльності й різняться від них. Шкала оцінки, в якій показники градовані від незадовільних до найвищих стандартів, застосовується до кожного критерію, й після цього виноситься загальна оцінка, сперта на під сумування чинників. Нажаль, використання оцінки показників діяльності для розвитку та мотивації працівників не вважаються надто успішним.

Так, наприклад, Обстеження понад 14 000 урядових службовців США показало, що лише 50 % вважають оцінку їхньої діяльності правильною і справедливою, понад 50 % гадають, що їхні керівники дають однакову оцінку всім працівникам, незалежно від показників, а майже 50 % сказали, що оцінка їхньої діяльності нічого не дала для визначення їхніх сильних та слабких місць, поліпшення показників чи ототожнення їхнього внеску в діяльність організації.

Дослідники визначають кілька причин виникнення проблем при оцінці діяльності: суб'єктивні і об'єктивні. Перші пояснюються проблемами керівника, який дає оцінку. Другі зумовлені браком уваги до розвитку в керівників навичок оцінки показників [74, С.181].

Аналіз літератури показує, що кращі наслідки давали методи оцінки праці за участі працівника, коли той міг разом із керівником визначити критерій показника. Крім того, оцінку діяльності можна поліпшити ще, якщо провадити її регулярно й на постійній основі, а не раз на рік стимулювання діяльності. Хоч, американці згадують слова президента Картера: «У системі відповідності заслугам недостатньо заслуг, немає адекватної мотивації, оскільки в нас надто мало винагород за успіхи і надто мало покарань за незадовільну роботу», проте, ця система виправдовує себе.

Система служби в державних органах США, сперта на оцінку заслуг. «Система заслуг – це визначення винагороди залежно від величини і якості реального внеску працівника». Головна відмінність, цієї системи (від патронажної

системи чи системи, заснованої на політичній партійності), полягає в тому, що визначається посада, на яку слід підібрати людину, а не для якоїсь особи створюється посада. Система, сперта на оцінку заслуг, розпочинає з визначення необхідності залучення на вакантну посаду людини з певними навичками, знаннями та здібностями. Далі розпочинається процес набору кандидатів та відбору, який має на меті знайти особу, яка найкраще відповідає висунутим вимогам. Система заслуг формує основу кадрових дій та всієї службової кар'єри адміністративних службовців.

Висновки до розділу 1

Управлінська діяльність – різновид розумової праці, яка полягає в організації спільної діяльності людей, що здійснюється на принципах її поділу. Основним завданням управлінської діяльності є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому.

Проблемами раціональної організації управлінської діяльності займалися багато вчених Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, та інші, які об'єднані в школи: наукового управління, класичну, школу людських відносин і поведінкових наук. Проте жодна з шкіл не змогла досягти успіху, оскільки вони не приділяли належної уваги людині. Тривалий час людина сприймалась лише як «гвинтик в єдиному механізмі виробничого процесу» або як засіб підвищення продуктивності організаційно-технічного елемента діяльності, але не як джерело її ефективності. Іншими словами, робоча сила розглядалась тільки як засіб, що приводить механізм в дію і експлуатує засоби праці в процесі діяльності.

Організація управлінської діяльності функціонує як певний механізм, елементи якого взаємопов'язані й взаємообумовлені. Механізм раціональної організації управлінської діяльності – це система, що визначає порядок та спосіб організації управлінської діяльності в установі. Механізм раціональної організації управлінської діяльності включає такі складові: поділ і кооперація праці;

регламентація посадових обов'язків; організація робочого місця; професійний відбір на вакантні посади; планування діяльності; обслуговування робочого місця; стимулювання ефективності праці; контроль виконання і оцінювання результатів праці.

Процес організації управлінської діяльності в державних органах нормативно не забезпечений. Практично немає конкретних нормативно-правових актів, які б врегульовували питання раціональної організації управлінської діяльності. Лише окремі законодавчі акти з державної служби торкаються ряду питань раціональної організації управлінської діяльності.

Орієнтація України на вступ до Європейського Союзу потребує раціоналізації управлінської діяльності в державних органах на засадах європейських стандартів. Актуальність вирішення цієї проблеми для державних органів змушує нас звертатися до вивчення зарубіжного досвіду.

Аналіз практики організації управлінської діяльності в США, Канаді дозволив виявити ряд проблем вітчизняного державного управління. На наш погляд, доцільно запозичити досвід організації наступних елементів раціональної організації праці: планування: посади, робочого місця, структурного підрозділу; організації праці державних службовців, структурного підрозділу державного органу в цілому; управління персоналом: підбір, відбір; ротацію кадрів, навчання й розвиток; мотивування і стимулювання праці: система заслуг.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АПАРАТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка організаційних форм управлінської діяльності в досліджуваній організації

Відповідно до статті 7 Регламенту Верховної Ради України організаційне, правове, наукове, документальне, інформаційне, експертно-аналітичне забезпечення діяльності Верховної Ради, її органів, народних депутатів, депутатських фракцій, а тепер і депутатських груп, здійснює її Апарат, який діє на основі Положення про Апарат Верховної Ради України, що затверджується Постановою Верховної Ради України. Структура Апарату Верховної Ради України наведена на рис. 1.

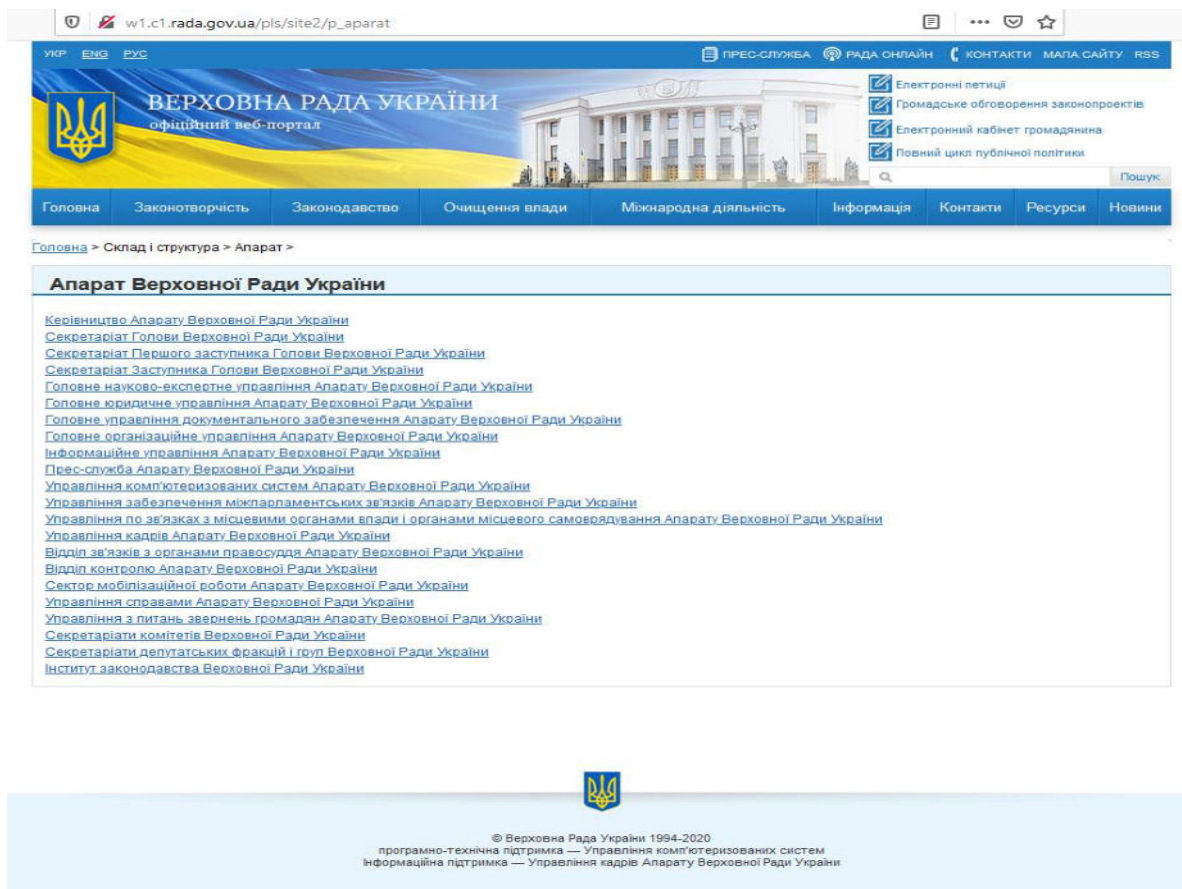


Рис. 2.1. Структура Апарату Верховної Ради України

Примітка. Складено на основі матеріалів діяльності Верховної Ради України

Секретаріати комітетів як структурні підрозділи Апарату підпорядковані відповідно комітетам Верховної Ради України і керівнику Апарату. Сьогодні секретаріати комітетів здійснюють організаційно-інформаційне, консультативно-правове, методичне забезпечення діяльності комітетів. Отже, секретаріати і комітети працюють як єдине ціле, як єдиний механізм. Всі інші структурні підрозділи Апарату мають більш ефективно співпрацювати з комітетами та їхніми секретаріатами для забезпечення своєчасної, якісної підготовки проектів законів та інших актів на розгляд Верховної Ради України на всіх стадіях законодавчого процесу аж до підписання Президентом України. Порядок денний поточної сесії свідчить, що найбільша кількість законопроектів надходить від народних депутатів України – суб'єктів права законодавчої ініціативи. Ця тенденція зберігається уже декілька років, однак варто зазначити, що ці кількісні показники ще не переросли в якісні. У зв'язку з цим постає питання про більш детальне вивчення законопроектів одразу після їх надходження до Верховної Ради України. Необхідно зазначити, що мають місце випадки, коли народні депутати вносять законопроекти, в яких назва не відповідає їх змісту. Звичайно, що це робиться свідомо для того, щоб відповідний законопроект потрапив у потрібний комітет, хоча за предметами відання законопроект до цього комітету не належить. Інколи такі хитрощі застосовуються з метою внесення законопроекту, який вже було відхилено на поточній сесії. Зрозуміло, що сектор реєстрації законопроектів не завжди може розгледіти таку еквілібристику, оскільки приймає законопроекти для реєстрації, виходячи з формальних вимог Регламенту щодо їх оформлення. Разом з тим, статті 93, 94 Регламенту дають право Комітету з питань Регламенту, депутатської етики та забезпечення діяльності Верховної Ради України та головним комітетам з підготовки і попереднього розгляду законопроектів у разі виявлення неякісних законопроектів відбракувати їх, тобто повернути суб'єкту права законодавчої ініціативи без розгляду на пленарному засіданні. Однак статистика свідчить, що це право комітетом використовується не повною мірою. Можливо, тут має місце недостатня активність відповідних секретаріатів комітетів, адже вмале та правильне використання норм Регламенту дало б

можливість розвантажити порядок денний Верховної Ради України, заощадити час і матеріальні ресурси.

Важливу роль у законодавчому процесі відіграє Головне науково-експертне управління як структурний підрозділ Апарату Верховної Ради України. Адже позиція головного комітету щодо подальшої долі законопроекту в багатьох випадках залежить і від характеру висновків цього підрозділу. Крім того, можна без перебільшення сказати, що кваліфікований, об'єктивний, науково-експертний висновок є не тільки ефективним фільтром, але і потужним джерелом удосконалення законопроекту. В більшості випадків зауваження і пропозиції Науково-експертного управління використовуються комітетами у подальшій роботі над законопроектами і часто-густо є причиною відкликання законопроектів відповідними суб'єктами права законодавчої ініціативи.

У 2019 році до Верховної Ради України надійшло 78,3 тис. пропозицій, заяв і скарг громадян, що на 26,8 тис. менше, ніж у 2018 році. З них комітетами Верховної Ради України восьмого та дев'ятого скликань та Спеціальною контрольною комісією Верховної Ради України з питань приватизації опрацьовано 11,8 тис. листів, депутатськими фракціями (депутатськими групами) у Верховній Раді України восьмого та дев'ятого скликань розглянуто 3,3 тис. звернень громадян (рис. 2.2).

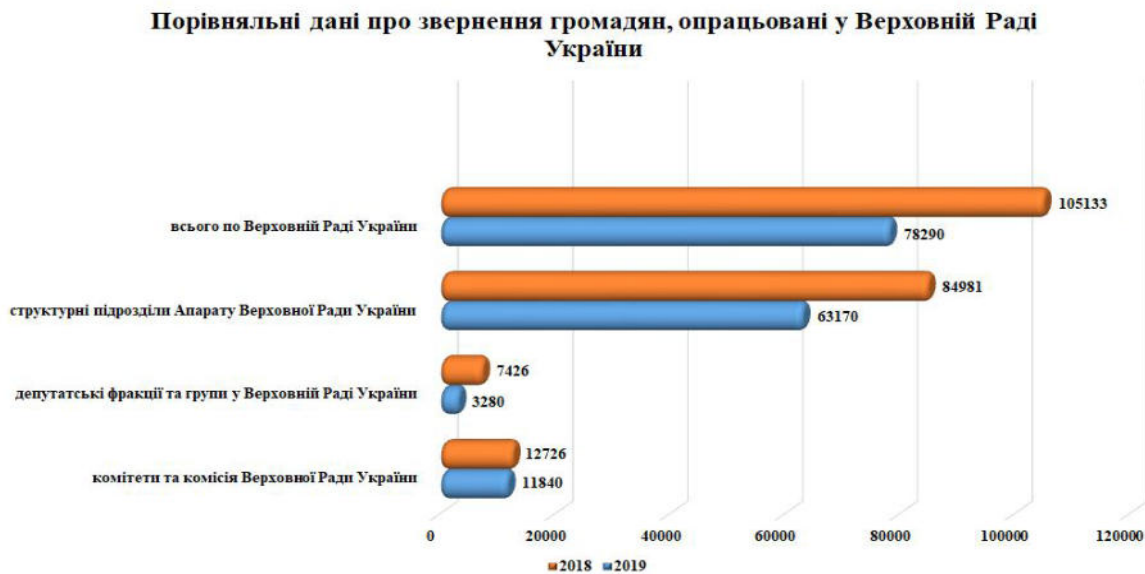


Рис. 2.2. Звернення громадян, опрацьовані у Верховній Раді України

Примітка. Складено на основі матеріалів діяльності Верховної Ради України

До керівництва парламенту восьмого та дев'ятого скликань звернулися 1788 осіб, з них до Голови Верховної Ради України Дмитра Разумкова – 285 осіб. Із загальної кількості пропозицій, заяв і скарг громадян, що надійшли на адресу Верховної Ради України, 8,4 тис. – колективні, які підписали 133,7 тис. осіб. Порівняно з 2018 роком дещо змінилося співвідношення кількості звернень за ознакою надходження. Так, у звітному періоді спостерігається збільшення частки звернень, отриманих за допомогою засобів електронного зв'язку (з 21 відсотка у 2018 році до 30 відсотків у 2019 році), поданих на особистому прийомі у приймальні Верховної Ради України (з 10 відсотків у 2018 році до 15 відсотків у 2019 році), а також звернень, які надійшли через органи влади (з 1 відсотка у 2018 році до 2 відсотків у 2019 році), та зменшення частки звернень, отриманих поштою, – 46 відсотків проти 63 відсотки у 2018 році.

У 2019 році громадянами у системі «Електронні петиції» на офіційному веб-порталі Верховної Ради України було ініційовано 1707 електронних повідомлень, із них 730 електронних повідомлень після їхньої перевірки на відповідність вимогам до електронної петиції, визначеним законом, було оприлюднено в якості петицій для збору підписів на офіційному веб-сайті Верховної Ради України. Протягом звітнього періоду п'ять електронних петицій набрали необхідну кількість голосів на свою підтримку та були розглянуті відповідно до передбаченого главою 36-1 Регламенту Верховної Ради України порядку.

Упродовж 2019 року на особистому прийомі у Верховній Раді України отримано майже 12 тис. пропозицій, заяв і скарг громадян, що на 1,8 тис. більше, ніж у 2018 році.

Відповідно до інформації, наданої секретаріатами депутатських фракцій (депутатських груп) у Верховній Раді України, впродовж звітнього періоду до народних депутатів України восьмого та дев'ятого скликань, їх помічників-консультантів у виборчих округах звернулися 404419 виборців, ними розглянуто 112836 письмових звернень, проведено 22662 особистих прийоми та 25212 зустрічей з виборцями.

У 2019 році до місцевих рад, їх виконавчих органів звернулися майже 3,8 млн громадян, у тому числі на особистому прийомі побували близько 1,9 млн осіб. За цей

період у регіонах одержано 109 тисяч колективних звернень, які підписали 1,5 млн. осіб. Загалом минулого року у зверненнях громадян до органів місцевого самоврядування порушено 3,9 млн питань.

Аналіз статистичних даних у розрізі регіонів свідчить, що у 2019 році зменшилася кількість надходжень до Верховної Ради України з м. Києва – 20,1 тис. (-8,7 тис.), Закарпатської – 1,3 тис. (-3,9 тис.), Черкаської – 3,2 тис. (-3,4 тис.), Дніпропетровської – 3,5 тис. (-2,6 тис.), Кіровоградської – 843 (-1,3 тис.), Харківської – 12,3 тис. (-1,2 тис.), Житомирської – 1,3 тис. (-911), Полтавської – 3,6 тис. (-900), Одеської – 4,4 тис. (-830) та Рівненської – 896 (-825) областей. Водночас дещо збільшилася кількість звернень громадян, що надійшли із Львівської – 5,1 тис. (+1,7 тис.) та Сумської – 1,4 тис. (+320) областей (рис. 2.3).

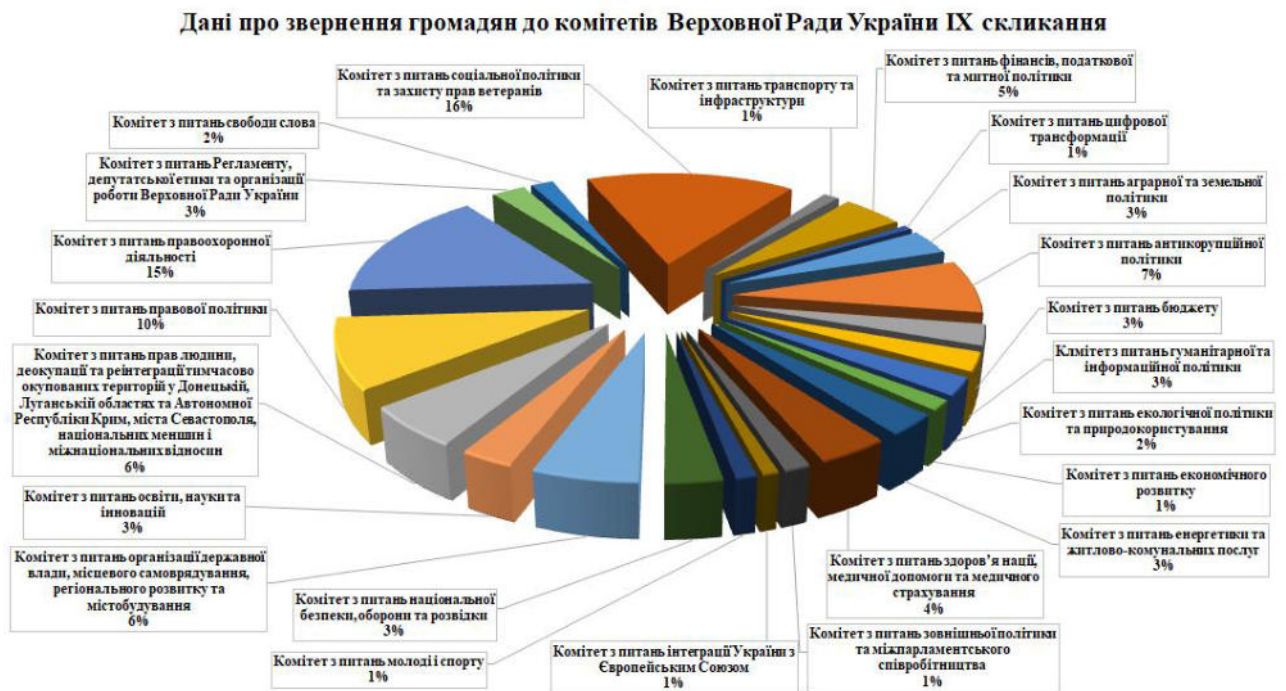


Рис. 2.3. Звернення громадян до комітетів Верховної Ради України

Примітка. Складено на основі матеріалів діяльності Верховної Ради України

Серед авторів звернень, які зазначили свій соціальний стан, переважали заяви та скарги від пенсіонерів – 20,8 тис., безробітних – 6,4 тис., робітників – 3,9 тис., підприємців – 2,6 тис., працівників бюджетної сфери – 2,4 тис., осіб, які позбавлені волі чи воля яких обмежена – 984, пенсіонерів з числа військовослужбовців – 957, державних службовців – 917, журналістів – 810, селян – 431. Із загальної кількості

громадян, які у своїх зверненнях до парламенту зазначили соціальну категорію, 10,2 тис. пропозицій, заяв і скарг громадян отримано від осіб з інвалідністю I-III груп, по 3,5 тис. – від ветеранів праці, осіб з інвалідністю внаслідок війни, 2,6 тис. – від учасників бойових дій, 2,3 тис. – від учасників АТО/ООС, 2,2 тис. – від дітей війни, 1,7 тис. – від учасників ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, 1,5 тис. – від переселенців або внутрішньо переміщених осіб, 1,1 тис. – від учасників війни, 827 – від осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи.

У 2019 році у зверненнях громадян до Верховної Ради України порушено 159,4 тис. питань, 54,7 тис., або 34,3 відсотка з яких – питання забезпечення дотримання законності та охорони правопорядку, реалізації прав і свобод громадян, запобігання дискримінації. З їх числа 37 відсотків склали питання щодо неправомірних дій працівників органів прокуратури, слідчих, дізнавачів, тяганини зі слідством, 18 відсотків – щодо тяганини зі слідством, незаконних методів ведення слідства, 16 відсотків – щодо неправомірних дій працівників правоохоронних органів, 5 відсотків – пропозиції про зміни в правоохоронному законодавстві.

У пошті парламенту вже п'ятий рік поспіль продовжує збільшуватися кількість та питома вага пропозицій, заяв і скарг з питань соціальної політики та соціального захисту населення: з 9,3 тис., або 9,1 відсотка загальної кількості питань у 2015 році, до 10,3 тис., або 10,5 відсотка у 2016 році, 15,6 тис., або 9,5 відсотка у 2017 році, 21,5 тис., або 12,1 відсотка у 2018 році, та понад 22 тис., або 13,8 відсотка у 2019 році. Серед питань на соціальну тематику у 2019 році майже кожне четверте стосувалося пенсійного забезпечення, передусім відновлення справедливості при призначенні пенсійних виплат, усунення диспропорції в пенсійному забезпеченні, індексації та справедливого перерахунку пенсій.

У 2019 році у зверненнях громадян до Верховної Ради України порушено 19,9 тис. питань щодо діяльності Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України, що становить 12,5 відсотка загальної кількості порушених питань. Кожне друге питання цього тематичного блоку, як і в попередні роки, стосувалося роботи Верховної Ради України та її парламентських комітетів. Реформи, розпочаті у сфері охорони здоров'я, призвели до того, що питома частка питань охорони здоров'я в загальній кореспонденції парламенту збільшилася

порівняно з 2018 роком: з 3,7 відсотка загальної кількості питань, порушених у зверненнях до Верховної Ради України у 2018 році, до 4,1 відсотка у 2019 році. Загалом у 2019 році, звертаючись до парламенту, громадяни порушили 6,6 тис. питань на тему охорони здоров'я, серед яких переважали скарги на дії та бездіяльність працівників охорони здоров'я, неналежне ставлення до хворих та пропозиції про зміни в медичному законодавстві.

У 2019 році до Верховної Ради України продовжували надходити звернення з питань діяльності центральних органів виконавчої влади – 6,1 тис., аграрної політики і земельних відносин – 5,6 тис., комунального господарства – 5,4 тис., житлової політики – 5,3 тис., державного будівництва та адміністративно-територіального устрою – 4,6 тис., або 2,9 відсотка загальної кількості питань; фінансової, податкової та митної політики – 4,1 тис., або 2,6 відсотка; діяльності органів місцевого самоврядування – 4 тис., або 2,5 відсотка; діяльності місцевих органів виконавчої влади – 3,2 тис., або 2 відсотки; економічної, цінової, інвестиційної, зовнішньоекономічної, регіональної політики та будівництва, підприємництва – 2 тис., або 1,3 відсотка тощо.

Усі пропозиції, заяви і скарги громадян до Верховної Ради України розглядалися відповідно до чинного законодавства. Звернення, що містили пропозиції до законопроектів, зареєстрованих Верховною Радою України, вивчалися та узагальнювалися в парламентських комітетах. Листи, у яких порушувалися питання, що не належали до повноважень Верховної Ради України, надсилалися для вирішення органам виконавчої влади, місцевого самоврядування, до правоохоронних та судових органів. Аналітичні матеріали доповідалися керівництву Верховної Ради України, передавалися до парламентських комітетів, депутатських фракцій (депутатських груп) у Верховній Раді України та народним депутатам України для використання в законотворчій роботі.

Важливу роль в законодавчому процесі мають виконувати секретаріати депутатських фракцій, тепер і груп, які також є структурними підрозділами Апарату. На них покладено вирішення цілого комплексу питань пов'язаних з інформаційним, консультативно-методичним, організаційно-технічним, документальним забезпеченням народних депутатів України, які входять до

складу фракцій або груп. Практика роботи секретаріатів депутатських фракцій у Верховній Раді України, аналіз положення про секретаріат депутатських фракцій та професійно-кваліфікаційні характеристики і посадові інструкції їх працівників свідчить, що на сьогоднішній день у роботі секретаріатів депутатських фракцій склалися такі основні функціональні напрями: це – забезпечення народних депутатів України матеріалами, необхідними для розгляду внесених на засідання депутатських фракцій питань; підготовка узагальнень щодо експертних висновків, наданих до законопроектів, супровідних та інших документів, пов'язаних з роботою над законопроектами; за дорученням керівництва фракції також беруть участь у розробці проектів, законів і постанов (ці секретаріати), у підготовці аналітичних матеріалів, економічних розрахунків та попередніх висновків щодо доцільності внесених законопроектів. Це, безумовно, невичерпний перелік тих завдань і функцій, виконання яких покладено на секретаріати фракцій. Головна складність – оцінка завантаженості та обсягів роботи їхніх працівників, а отже, і визначення критеріїв для встановлення чисельності та структури, полягає в тому, що внутрішня діяльність депутатських фракцій організується ними самостійно. Проблемою є те, що працівники секретаріатів фракцій сформованих за партійною належністю, окрім виконання покладених на них завдань у структурі Апарату, в деяких випадках виконують ще і суто партійні доручення. Відомо, що партії мають свої організаційні структури та апарати, тому працівники секретаріатів фракцій не повинні займатися партійно-політичною роботою, а мають зосередитися на парламентській діяльності.

Потребує певного вдосконалення організаційно-кадровий потенціал, який формується безпосередньо керівниками фракцій. І тут треба зазначити, що мають місце факти надання переваг партійної приналежності кандидатів, аніж їхнім професійним якостям. Дуже часто ці кандидатури не відповідають вимогам професійно-кваліфікаційних характеристик посад щодо стажу роботи за спеціальністю та стажу державної служби. Аналіз дослідження діяльності секретаріатів депутатських фракцій, що проводиться Головним організаційним управлінням, дає можливість виявити резерви для підвищення ефективності цієї

діяльності. Тому вбачається за необхідне: перше – узгоджувати з Головним організаційним управлінням Апарату Верховної Ради України відповідні положення про секретаріати депутатські фракції, а також посадові інструкції та професійно-кваліфікаційні характеристики посад державного службовця секретаріатів. Друге. Брати до уваги висновки Головного організаційного управління Апарату Верховної Ради України при формуванні кадрового резерву секретаріатів депутатських фракцій. Третє. Під час проведення стажування на вакантні посади працівників секретаріатів фракцій стажистам, окрім стажування у секретаріатах фракцій бажано проходити стажування у комітетах Верховної Ради України, чи хоча б ознайомитися з їхньою роботою. Це було б дуже корисно. Четверте. Організувати із залученням інших управлінь та структурних підрозділів Апарату Верховної Ради навчання за окремим тематичним планом працівників секретаріатів депутатських фракцій.

2.2. Аналіз організаційних процедур управлінської діяльності в досліджуваній організації

Апарат Верховної Ради України (далі - Апарат) є постійно діючим органом, який здійснює правове, наукове, організаційне, документальне, інформаційне, експертно-аналітичне, фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності Верховної Ради України, її органів та народних депутатів України.

Апарат у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, розпорядженнями Голови Верховної Ради України та Керівника Апарату, іншими нормативно-правовими актами.

Структура Апарату відповідно до пункту 35 частини першої статті 85 Конституції України, а також його гранична чисельність затверджуються Верховною Радою України. Штатний розпис Апарату та чисельність працівників структурних підрозділів Апарату затверджуються Головою Верховної Ради

України. Апарат є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

У сфері правового і наукового забезпечення діяльності Верховної Ради України Апарат: 1) проводить експертизу законопроектів, що подаються до Верховної Ради України суб'єктами права законодавчої ініціативи, організовує наукову експертизу в наукових установах; 2) бере участь у розробці за дорученням керівництва Верховної Ради України проектів законодавчих актів, актів комітетів і комісій Верховної Ради України; 3) проводить експертизу актів законодавства щодо їх відповідності Конституції України і законам України (за дорученням керівництва Верховної Ради України); 4) бере участь у доопрацюванні проектів законодавчих актів після першого, другого та наступних читань; 5) візує законопроекти, що подаються на розгляд Верховної Ради України у другому та наступних читаннях; 6) надає наукову та правову допомогу комітетам і комісіям Верховної Ради України в підготовці законопроектів, консультує народних депутатів України з цих питань; 7) організовує систематизований облік законодавства; 8) здійснює підготовку довідкових та науково-аналітичних матеріалів з питань, що розглядаються Верховною Радою України; 9) здійснює організаційний супровід аналізу практики застосування законодавства з метою його вдосконалення та сприяє реалізації функції парламентського контролю Верховною Радою України і її органами; 10) забезпечує представництво Верховної Ради України у Конституційному Суді України, забезпечує діяльність постійного представника Верховної Ради України у Конституційному Суді України та інших представників в Конституційному Суді України, призначених розпорядженням Голови Верховної Ради України, та підготовку матеріалів при розгляді відповідних справ; 11) встановлює та розвиває зв'язки з відповідними службами парламентів зарубіжних країн з питань парламентського права, розвитку і вдосконалення законодавства, законопроектної роботи, обміну досвідом; 12) готує узагальнюючі матеріали і пропозиції для Верховної Ради України та її керівництва щодо вдосконалення роботи Апарату; 13) здійснює експертизу пропозицій Президента України до прийнятих

Верховною Радою України законів; 14) готує за дорученням керівництва Верховної Ради України висновки з окремих правових питань; 15) забезпечує підготовку Відділом зв'язків з органами правосуддя Апарату процесуальних документів та його участь у справах в судах України у порядку самопредставництва Верховної Ради України, Голови Верховної Ради України, Апарату, Керівника Апарату, без окремого доручення у відповідності до процесуального закону, з метою захисту їх інтересів; 16) забезпечує за дорученням Голови Верховної Ради України, Керівника Апарату представництво інтересів відповідно Верховної Ради України або її Апарату в органах прокуратури України, в правоохоронних органах та Національній поліції України, а також в органах, що здійснюють примусове виконання судових рішень.

У сфері організаційного забезпечення діяльності Верховної Ради України Апарат: 1) організаційно забезпечує реалізацію Верховною Радою України своїх конституційних повноважень; 2) реєструє законопроекти, внесені до Верховної Ради України суб'єктами права законодавчої ініціативи, веде базу даних зареєстрованих законопроектів і контролює проходження законопроектів у комітетах та інших органах Верховної Ради України; 3) готує за пропозиціями суб'єктів права законодавчої ініціативи та комітетів Верховної Ради України проекти перспективних і поточних планів законопроектної роботи Верховної Ради України, проекти порядку денного сесії та розкладу пленарних засідань сесії Верховної Ради України, аналітичні матеріали про стан їх реалізації; 4) забезпечує діяльність комітетів та інших органів Верховної Ради України, надає їм організаційно-інформаційну і консультативно-методичну допомогу в процесі розробки та опрацювання поданих на розгляд законопроектів, оформляє прийняті Верховною Радою України акти, а також забезпечує взаємодію комітетів Верховної Ради України в процесі законотворення; 5) здійснює організаційно-методичне забезпечення роботи зареєстрованих у Верховній Раді України депутатських фракцій (депутатських груп); 6) сприяє налагодженню взаємодії з питань законопроектної роботи комітетів Верховної Ради України, депутатських фракцій (депутатських груп) з Адміністрацією Президента України,

Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Національним банком України, міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, науковими і громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування; 7) надає консультативну та організаційну допомогу народним депутатам України, комітетам та іншим органам Верховної Ради України у виконанні планів законопроектної роботи, доопрацюванні законопроектів; 8) здійснює методичне та організаційне забезпечення підготовки і проведення пленарних засідань Верховної Ради України, засідань комітетів та інших органів Верховної Ради України; 9) забезпечує народних депутатів України законопроектами та інформаційними матеріалами з питань, що вносяться на розгляд Верховної Ради України; 10) веде облік та узагальнення пропозицій і зауважень, висловлених під час обговорення законопроектів та інших питань на пленарних засіданнях Верховної Ради України, а також пропозицій і зауважень, що надходять до проектів законодавчих актів, опублікованих для всенародного обговорення; 11) здійснює забезпечення спільно з відповідними комітетами, депутатськими фракціями (депутатськими групами) підготовки "години запитань до Уряду" та парламентських слухань у Верховній Раді України; 12) організовує систему навчання, стажування та підвищення кваліфікації народних депутатів України і працівників Апарату, забезпечує взаємодію із закладами освіти та науки; 13) здійснює взаємодію з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування у підготовці питань, що вносяться на розгляд Верховної Ради України та її органів; 14) надає організаційно-методичну допомогу місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у здійсненні заходів щодо підготовки та проведення виборів народних депутатів України і виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів, референдумів; готує та узагальнює інформацію про результати виборів та референдумів; 15) здійснює підготовку матеріалів, пов'язаних з вирішенням питань адміністративно-територіального устрою України, веде автоматизовану систему "Адміністративно-територіальний устрій України"; 16) надає методичну допомогу територіальним громадам та органам місцевого самоврядування,

організовує облік даних про їх кількість і склад; 17) готує відповідні аналітичні матеріали про стан виконання доручень, що містяться в актах Верховної Ради України та її органів; 18) організовує контроль за додержанням термінів розгляду запитів народних депутатів України та виконанням доручень, що містяться в актах Верховної Ради України, а також доручень, даних на пленарних засіданнях комітетам і комісіям Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади; 19) організаційно забезпечує проведення у Верховній Раді України нарад, зустрічей та інших заходів; 20) організовує прийом громадян, розгляд поданих ними до Верховної Ради України та її органів пропозицій, заяв і скарг, вивчає та узагальнює питання, порушені громадянами у зверненнях, вносить пропозиції щодо їх вирішення; 21) організаційно забезпечує виконання Закону України "Про доступ до публічної інформації"; 22) організаційно забезпечує планування та проведення мобілізаційної підготовки у Верховній Раді України на особливий період та на випадок стихійного лиха, аварій та катастроф у мирний час; 23) організовує та здійснює роботу з кадрового обслуговування працівників Апарату, народних депутатів України і помічників-консультантів народних депутатів України; 24) організовує функціонування державної служби в Апараті, аналізує кількісний та якісний склад державних службовців, стан дотримання ними вимог законодавства про державну службу та законодавства про працю; 25) організовує добір, прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, оформляє застосування дисциплінарних стягнень та звільнення з роботи працівників; 26) організовує проведення спеціальної перевірки відомостей стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави, забезпечує дотримання вимог законодавства з питань запобігання і протидії корупції; 27) організовує роботу щодо нагородження народних депутатів України, помічників-консультантів народних депутатів України, працівників Апарату державними нагородами, відзнаками Верховної Ради України, застосовує інші форми заохочення відповідно до законодавства.

У сфері документального забезпечення діяльності Верховної Ради України Апарат: 1) здійснює документальне обслуговування Верховної Ради України, її комітетів і комісій, депутатських фракцій (депутатських груп); 2) оформляє законодавчі акти, прийняті Верховною Радою України, передає їх на підпис Голові Верховної Ради України та Президенту України, розсилає в установленому порядку підписані акти Верховної Ради України; 3) організовує опублікування актів Верховної Ради України та інших офіційних матеріалів, надає інформацію щодо проходження підписаних законодавчих актів та оприлюднює її на офіційному веб-сайті Верховної Ради України; 4) складає протоколи пленарних засідань Верховної Ради України та засідань Погоджувальної ради депутатських фракцій (депутатських груп); 5) забезпечує організаційно-технічну підготовку засідань Погоджувальної ради депутатських фракцій (депутатських груп) та стенографування пленарних засідань Верховної Ради України і засідань Погоджувальної ради депутатських фракцій (депутатських груп), а також за дорученням керівництва Апарату - нарад, прес-конференцій та інших заходів; 6) оформляє в установленому порядку документи Верховної Ради України та забезпечує їх своєчасне проходження в Апараті; здійснює приймання та експедиційну обробку документів, аналіз, опрацювання і доставку службової кореспонденції адресатам; впроваджує наукову організацію роботи з документами в Апараті; 7) забезпечує друкування і тиражування матеріалів та документів, пов'язаних з діяльністю Верховної Ради України; 8) здійснює організацію підготовки до видання документів Верховної Ради України, а також стенографічних матеріалів пленарних засідань Верховної Ради України; 9) організовує ведення діловодства в Апараті, облік, зберігання документів Верховної Ради України, її органів та забезпечує користування ними; комплектує архів, готує документи та архівні справи для передачі їх у встановленому порядку на постійне зберігання.

У сфері інформаційного та комп'ютерно-технологічного забезпечення діяльності Верховної Ради України Апарат: 1) забезпечує доступ Верховної Ради України, її органів та народних депутатів України до відповідної внутрішньої і

міжнародної інформації з правових, політичних, економічних, соціальних та інших питань на основі сучасних методів і засобів обробки даних комп'ютерних мереж і телекомунікацій; 2) формує та підтримує в належному стані інтегрований банк даних, що забезпечує законопроектну та правозастосовну діяльність, розробку проектів рішень з питань, пов'язаних із законодавчою діяльністю Верховної Ради України; 3) здійснює організацію, створення і забезпечення функціонування комп'ютеризованої інформаційної системи колективного користування, що охоплює законотворчий процес; 4) забезпечує інформаційно-технологічне ведення пленарних засідань Верховної Ради України; 5) здійснює методичне і технологічне супроводження комп'ютеризованої обробки законопроектів на всіх стадіях проходження їх у комітетах Верховної Ради України, а також ведення баз даних процесу законотворення; 6) забезпечує функціонування офіційного веб-сайту Верховної Ради України, оприлюднення на ньому інформації, передбаченої Законом України "Про доступ до публічної інформації" та іншими законодавчими актами; 7) формує бази даних актів Верховної Ради України, забезпечує доступ користувачів до баз даних законодавчих актів зарубіжних країн; 8) здійснює організацію і проведення науково-дослідних та конструкторських робіт із створення робочих місць у залі засідань Верховної Ради України, комітетах та Апараті, а також удосконалення системи правової інформації, бере участь у реалізації завдань правової інформатизації України; 9) організовує та здійснює інформаційно-бібліотечне обслуговування діяльності Верховної Ради України.

У сфері фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності Верховної Ради України Апарат (через Управління справами): 1) забезпечує фінансування діяльності Верховної Ради України та її Апарату відповідно до видатків, передбачених кошторисом витрат на реалізацію повноважень Верховної Ради України; 2) здійснює в межах наявних коштів матеріально-технічне забезпечення діяльності Верховної Ради України; 3) готує проект кошторису Верховної Ради України; 4) здійснює управління державним майном, що забезпечує діяльність Верховної Ради України, у порядку, встановленому

законом; 5) забезпечує в установленому порядку належні умови праці, соціально-побутові та житлові умови народним депутатам України, працівникам Апарату; 6) здійснює забезпечення засобами зв'язку та іншими засобами оргтехніки, необхідними для діяльності Верховної Ради України; 7) здійснює господарське обслуговування Верховної Ради України.

До напрямів діяльності Апарату також належать: 1) організація висвітлення діяльності Верховної Ради України та її органів у засобах масової інформації; 2) підготовка і розповсюдження матеріалів про діяльність Верховної Ради України; акредитація відповідно до встановленого порядку кореспондентів та технічних працівників українських і зарубіжних засобів масової інформації, організація і проведення прес-конференцій, зустрічей та інших заходів; 3) розробка пропозицій щодо розвитку зв'язків з парламентами зарубіжних країн і міжпарламентськими організаціями; 4) розробка планів міжпарламентського обміну і проведення організаційних заходів щодо їх реалізації, забезпечення членів делегацій Верховної Ради України, груп народних депутатів України, які виїжджають за кордон, відповідними матеріалами і документами; 5) забезпечення ділових зв'язків з дипломатичними місцями в Україні та представництвами України за кордоном, організація перекладу в ході зустрічей, переговорів з іноземними партнерами, а також перекладу документів, повідомлень і листів, що надходять до Верховної Ради України іноземною мовою; 6) організація прийомів у Верховній Раді України парламентських делегацій, політичних діячів та дипломатичних представників іноземних держав, представників міжнародних організацій; 7) підготовка матеріалів і пропозицій з питань зовнішньополітичної діяльності Верховної Ради України; 8) підготовка документів для нагородження відзнаками Верховної Ради України, облік цих документів; 9) підготовка подань для відзначення державними та відомчими нагородами; 10) облік військовозобов'язаних і призовників, бронювання військовозобов'язаних, виконання передбачених законодавством заходів із мобілізаційної підготовки і цивільного захисту; 11) організація роботи з охорони державної таємниці; 12)

інші напрями діяльності, що здійснюється Апаратом відповідно до Регламенту Верховної Ради України.

Керівник Апарату призначається на посаду і звільняється з посади Верховною Радою України за поданням Голови Верховної Ради України. Керівник Апарату має першого заступника - керуючого справами та заступників, які призначаються на посаду і звільняються з посади Головою Верховної Ради України. Керівник Апарату, перший заступник - керуючий справами та заступники здійснюють керівництво на доручених ділянках роботи відповідно до розподілу обов'язків, визначених Головою Верховної Ради України. Керівники структурних підрозділів Апарату, їх заступники, інші працівники Апарату призначаються на посаду і звільняються з посади відповідно до Порядку добору, прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, застосування дисциплінарних стягнень та звільнення з роботи в Апараті Верховної Ради України, затвердженого Головою Верховної Ради України.

Керівник Апарату: 1) забезпечує діяльність Апарату відповідно до Регламенту Верховної Ради України та цього Положення; 2) здійснює загальне керівництво, організацію і координацію роботи структурних підрозділів Апарату; 3) забезпечує організаційну та технічну підготовку сесій Верховної Ради України, нарад у Голови Верховної Ради України; 4) затверджує у межах своїх повноважень нормативні документи, що регламентують діяльність Апарату, його працівників; 5) готує для затвердження Головою Верховної Ради України положення про Апарат Верховної Ради України та про структурні підрозділи Апарату Верховної Ради України; 6) вносить Голові Верховної Ради України пропозиції щодо призначення відповідних посадових осіб Апарату, вжиття до них заходів заохочення та накладення стягнень згідно з Порядком добору, прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, застосування дисциплінарних стягнень та звільнення з роботи в Апараті Верховної Ради України; 7) вносить Голові Верховної Ради України пропозиції щодо структури та граничної чисельності Апарату, штатного розпису і чисельного складу структурних підрозділів Апарату; 8) здійснює загальне керівництво щодо добору і розстановки кадрів в Апараті,

формування кадрового резерву, організації навчання та підвищення кваліфікації працівників Апарату; 9) організовує дотримання вимог охорони державної таємниці та ведення мобілізаційної роботи в Апараті; 10) представляє Апарат у відносинах з державними органами, підприємствами, установами, організаціями, політичними партіями та громадськими об'єднаннями, зарубіжними установами та організаціями.

Керівник структурного підрозділу Апарату: 1) здійснює керівництво діяльністю відповідного структурного підрозділу і забезпечує виконання завдань, покладених на підрозділ; 2) розподіляє обов'язки між працівниками, забезпечує координацію їх діяльності і додержання ними трудової дисципліни; 3) організовує ведення діловодства у відповідному структурному підрозділі; 4) забезпечує виконання доручень керівництва Верховної Ради України та керівництва Апарату; 5) доповідає керівництву Верховної Ради України та керівництву Апарату питання, підготовлені у відповідному структурному підрозділі; 6) бере участь у нарадах у Голови Верховної Ради України, його заступників, Керівника Апарату, його заступників; 7) бере участь у засіданнях комітетів і комісій Верховної Ради України у випадках, передбачених законом; 8) бере участь у доборі, розстановці, у вирішенні питань підвищення кваліфікації та навчання працівників відповідного структурного підрозділу; забезпечує розробку професійно-кваліфікаційних характеристик та посадових інструкцій працівників, створення кадрового резерву підрозділу; 9) представляє відповідний структурний підрозділ в органах Верховної Ради України, органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Працівник Апарату: 1) забезпечує своєчасне і якісне виконання завдань відповідно до функціональних обов'язків; 2) виконує окремі завдання і доручення керівництва Верховної Ради України, керівництва Апарату, відповідного структурного підрозділу, а також безпосереднього керівника; 3) у разі необхідності може бути присутнім на засіданнях комітетів і комісій Верховної Ради України під час розгляду питань, у підготовці яких брав участь; 4) відповідно до законодавства України користується правом на ознайомлення з

матеріалами в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, а також на одержання від цих органів необхідних документів і матеріалів для підготовки відповідних питань; 5) у разі необхідності вносить керівництву Апарату, відповідного структурного підрозділу пропозиції з питань, що стосуються його роботи.

На працівників Апарату поширюється законодавство України про працю та державну службу. Вони зобов'язані виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції по роботі з документами, підвищувати професійний рівень і ділову кваліфікацію.

З метою ефективного виконання завдань та функцій, визначених цим Положенням, для виконання роботи без зарахування до штату Апарату можуть залучатися науковці, спеціалісти галузей народного господарства та соціально-культурної сфери, фахівці міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади. Порядок та умови залучення і роботи в Апараті позаштатних консультантів визначаються положенням, затвердженим Головою Верховної Ради України.

Висновки до 2 розділу

Відповідно до статті 7 Регламенту Верховної Ради України організаційне, правове, наукове, документальне, інформаційне, експертно-аналітичне забезпечення діяльності Верховної Ради, її органів, народних депутатів, депутатських фракцій, а тепер і депутатських груп, здійснює її Апарат, який діє на основі Положення про Апарат Верховної Ради України, що затверджується Постановою Верховної Ради України.

Секретаріати комітетів як структурні підрозділи Апарату підпорядковані відповідно комітетам Верховної Ради України і керівнику Апарату. Сьогодні секретаріати комітетів здійснюють організаційно-інформаційне, консультативно-правове, методичне забезпечення діяльності комітетів. Отже, секретаріати і комітети працюють як єдине ціле, як єдиний механізм. Всі інші структурні

підрозділи Апарату мають більш ефективно співпрацювати з комітетами та їхніми секретаріатами для забезпечення своєчасної, якісної підготовки проектів законів та інших актів на розгляд Верховної Ради України на всіх стадіях законодавчого процесу аж до підписання Президентом України.

Важливу роль у законодавчому процесі відграє Головне науково-експертне управління як структурний підрозділ Апарату Верховної Ради України. Адже позиція головного комітету щодо подальшої долі законопроекту в багатьох випадках залежить і від характеру висновків цього підрозділу. Крім того, можна без перебільшення сказати, що кваліфікований, об'єктивний, науково-експертний висновок є не тільки ефективним фільтром, але і потужним джерелом удосконалення законопроекту.

Важливу роль в законодавчому процесі мають виконувати секретаріати депутатських фракцій, тепер і груп, які також є структурними підрозділами Апарату. На них покладено вирішення цілого комплексу питань пов'язаних з інформаційним, консультативно-методичним, організаційно-технічним, документальним забезпеченням народних депутатів України, які входять до складу фракцій або груп.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Формування ділового офісу державного органу як чиннику підвищення ефективності управлінської діяльності

Сучасний діловий офіс державного органу є корпоративною інформаційною системою, яка підтримує автоматизацію функцій менеджменту і поставляє інформацію персоналу державного органу для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, формування сучасного ділового офісу державних органів передбачає використання тих самих підходів, методів і процедур що використовуються в теорії корпоративних інформаційних систем.

Починати інформатизацію державних органів потрібно тільки після того, як комунікації всіма іншими способами максимально відпрацьовані. Варто пам'ятати, що прямої і простої кореляції між продуктивністю управлінської діяльності і інформатизацією не існує. Вони можуть взагалі не мати ніяких зв'язків. Самі персональні комп'ютери не перетворять погану установу на хорошу. Інформатизувати треба налагоджену, а не розвалену справу.

Інформаційна технологія потребує, щоб структура організації проектувалася, а не виникала стихійно. Керівнику державного органу в першу чергу потрібно зосередити увагу на перебудові всіх організаційних зв'язків, у які зрештою і вмонтується інформаційна технологія. Завдання керівника – переосмислити цінність інформатизаційної культури і побудувати новий тип організації, нові ролі для людей, нові відношення і нові методи комунікації.

Щоб створити сучасний діловий офіс, який реально відповідав би цілям і завданням державної служби, треба використовувати комплексний підхід, який базується на методології поетапного виконання.

При цьому етапи работ по створенню сучасного ділового офісу державної служби як інформаційної системи повинні відповідати вимогам постанови

Кабінету Міністрів України від 04.02.2018 р. N 121 «Про затвердження переліку обов'язкових етапів робіт під час проектування, впровадження та експлуатації систем і засобів автоматизованої обробки та передачі даних» і включають:

1. Техніко-економічне обґрунтування необхідності створення системи. На даному етапі проходить передпроектне обстеження, загальний аналіз ситуації в організації, розробка загального обґрунтування доцільності створення інформаційної системи.

2. Розробка технічного завдання на створення системи. Цей етап передбачає дослідження вимог організації, опрацювання рекомендацій з розробки інформаційної системи, розробка технічного завдання на проектування інформаційної системи в цілому та окремих технічних завдань з підсистем.

3. Розробка технічного проекту системи. Щоб уникнути можливих помилок при проектуванні інформаційної системи, розробка технічного проекту передбачає наступні етапи: ескізний проект (розробка архітектури майбутньої інформаційної системи у рамках ескізного проекту); дослідний варіант інформаційної системи (розробка спрощеного варіанту, пілотного проекту майбутньої інформаційної системи); дослідне використання пілотного проекту інформаційної системи (розробка змін та доповнень до технічного завдання); технічний проект (розробка технічного проекту інформаційної системи); робочий проект (розробка робочої документації проекту). Підготовка персоналу, який повинен забезпечувати функціонування системи.

4. Виконання пусконаладжувальних робіт.

5. Проведення випробувань з приймання системи.

6. Виконання робіт відповідно до гарантійних зобов'язань.

7. Післягарантійне обслуговування системи.

Можна виділити два основних підходи до проектування інформаційних систем: структурний і процесний.

Структурний підхід заснований на використанні організаційної структури організації, коли проектування системи йде по структурних підрозділах. Технології діяльності в цьому випадку описуються через технології роботи

структурних підрозділів, а взаємодія структурних підрозділів – через модель верхнього рівня. Головним недоліком структурного підходу є прив'язка до організаційної структури, що може змінюватися, тому в Технічний проект інформаційної системи, побудованої за цим підходом, доводиться вносити зміни. Добре, якщо в організації є навчені фахівці, здатні швидко і якісно актуалізувати цей документ. Але при цьому необхідне буде актуалізувати також і саму інформаційну систему. Як правило, це досить трудомісткий, тривалий і стомлюючий процес.

Процесний підхід орієнтований не на організаційну структуру, а на управлінські процеси. При формуванні інформаційних систем цей підхід найбільш перспективний. Управлінські процеси, на відміну від організаційної структури, міняються рідше. Як правило, основних управлінських процесів в організації небагато, звичайно не більше десяти.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу на так звану худу ресурсозберігаючу організаційну структуру (*Lean production*). Основними рисами такої реорганізації є: широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів ухвалення рішення; сполучення принципу цільового керування із груповою організацією праці; підвищена увага до питань забезпечення якості послуг, а також роботи організації в цілому; автоматизація технологій виконання управлінських процесів. Отже використання саме процесного підходу при формуванні сучасного ділового офісу державної служби є найбільш доцільним.

У результаті аналізу діяльності державної служби повинні бути виявлені базові, загальні і перспективні технології роботи організації.

Базові технології – це ті процеси, які потрібно буде автоматизувати (наприклад, прийняття рішень сесією державної служби).

Загальні технології – це функціональні модулі, що описують закінчений процес, що повторюється не менш ніж у двох базових технологіях і існує лише спільно з ними (наприклад, консультування.)

Перспективні технології враховують стратегію розвитку організації. Прикладом перспективної технології для державної служби є контроль якості надаваних послуг.

Технології роботи визначаються характером діяльності державної служби й існують незалежно від її організаційно-штатної структури. Кожна технологія роботи складається з функцій, що виконуються послідовно й паралельно, які можуть різним образом конфігуруватися під будь-якого виконавця й будь-яку посадову особу за допомогою механізму повноважень. Повноваження регулюють доступ користувачів до прикладних програм, до інформації бази даних і до узагальнених даних, що характеризують стан процесів діяльності державного органу.

Докладно базові й загальні технології роботи організації, а також модель верхнього рівня раціональної технології її роботи, звичайно описуються у функціонально-інформаційних моделях раціональних технологій діяльності організації.

Функціонально-інформаційна модель державної служби може бути побудована за допомогою мови UML (*Unified Modeling Language*), яка служить для об'єктно-орієнтованого проектування інформаційних систем, технічного опису схем даних, ділових послуг і моделей співробітництва. Дана модель дозволяє погодити всі функції взаємодії системи державної служби із внутрішніми й зовнішніми об'єктами. Крім того, модель дозволяє сформулювати обґрунтовані вимоги до проектування сучасного ділового офісу державної служби.

Корпоративна інформаційна система – це система, призначена для збору, накопичення, зберігання і передачі даних не тільки в електронному вигляді, але й на паперових носіях, в аудіо форматі та в інших форматах, відмінних від електронного.

Для ефективного управління і регулювання електронними інформаційними потоками в державній служби повинна бути побудована електронна інформаційна система як невід'ємна складова корпоративної інформаційної системи.

Електронна інформаційна система – це сукупність програмних, програмно-апаратних та апаратних засобів, методів і процедур, що застосовуються для створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання, знищення, перевірки цілісності електронних документів.

Використання в державному менеджменті саме електронних інформаційних систем – це шлях до об'єктивного та ефективного висвітлення роботи державних органів, здійснення громадського контролю за їх діяльністю і перший крок до так званої «електронної демократії», що базується на принципах відкритості та прозорості.

Саме електронна інформаційна система ділового офісу державних органів, яка інтегрується в глобальні мережі передачі інформації, забезпечує інформаційну взаємодію як державних органів між собою, так і з громадянами.

Згідно з цього підходу, сучасний діловий офіс державної служби можна представити у вигляді моделі, що складається з декількох взаємодіючих рівнів ієрархії (рис. 3.1).

Прикладні програми для рішення завдань предметної області
Системні сервіси Інтернет, електронна пошта, СУБД, засоби групової роботи
Мережеві операційні системи ОС комп'ютерів і ОС міжмережевої взаємодії
Транспортна система локальних і глобальних мереж
Комп'ютери: персональні, робочі станції, сервери

Рис. 3.1. Ієрархічна модель сучасного ділового офісу державної служби

Примітка. Складено автором.

Основу моделі становлять різні типів комп'ютерів, що є засобами зберігання й обробки даних. Комп'ютери визначають апаратну платформу сучасного ділового офісу.

Транспортна система складається з активних і пасивних мережних пристроїв, що поєднують комп'ютери в локальні й глобальні мережі й забезпечують обмін даними. Активними мережними пристроями є мережні адаптери й модеми комп'ютерів, концентратори, комутатори, маршрутизатори й інші подібні пристрої. Середовище передачі даних і елементи кабельної мережі складає пасивну частину транспортної системи.

Мережні операційні системи забезпечують виконання програм користувачів і за допомогою транспортної системи організують доступ до ресурсів інших комп'ютерів і надають свої ресурси в загальне користування. Операційні системи комп'ютерів визначають програмну платформу інформаційної системи.

Системні сервіси служать для обробки й перетворення інформації, отриманої від систем управління базами даних (СУБД) і інших ресурсів, у вигляді зручний для сприйняття кінцевим користувачем або прикладною програмою. СУБД іноді виділяються в окремий шар. Цим підкреслюється їхня висока значимість як засобу зберігання в упорядкованому виді даних і виконання базових операцій пошуку й добування потрібної інформації.

Вищий рівень ієрархії інформаційної системи становлять прикладні програми для рішення завдань предметної області, специфічні для конкретної організації або певного типу організацій.

Прикладне завдання являє собою програмний модуль, що підтримує якийсь логічно закінчений процес, спрямований на облік даних і полегшення виконання користувачами їхніх обов'язків у рамках технології роботи. Будь-яка технологія роботи організації включає декілька прикладних завдань, логічно ув'язаних між собою шляхом використання в кожному наступному прикладному завданні результатів завдань попередніх, що зберігаються в корпоративній базі даних.

Склад прикладних завдань формується на основі раціональних технологій діяльності організації, які представлені в функціонально-інформаційних моделях.

Електронна інформаційна система організації створюється для роботи прикладних програм. Саме ці програми забезпечують співробітників необхідною інформацією для прийняття рішень і автоматизують діяльність різних служб. Тому при проектуванні інформаційної системи спочатку визначаються вимоги до цих програм, а вже потім – які системні сервіси, бази даних, операційні системи, мережні засоби, комп'ютери й сервери необхідні для їхнього ефективного функціонування.

З погляду програмних технологій, інформаційна система – це не один, і навіть не декілька програмних комплексів.

Можна побудувати структурну модель сучасного ділового офісу державної служби, виділивши його основні компоненти, які містять програмні модулі певного класу (Рис. 3.2).

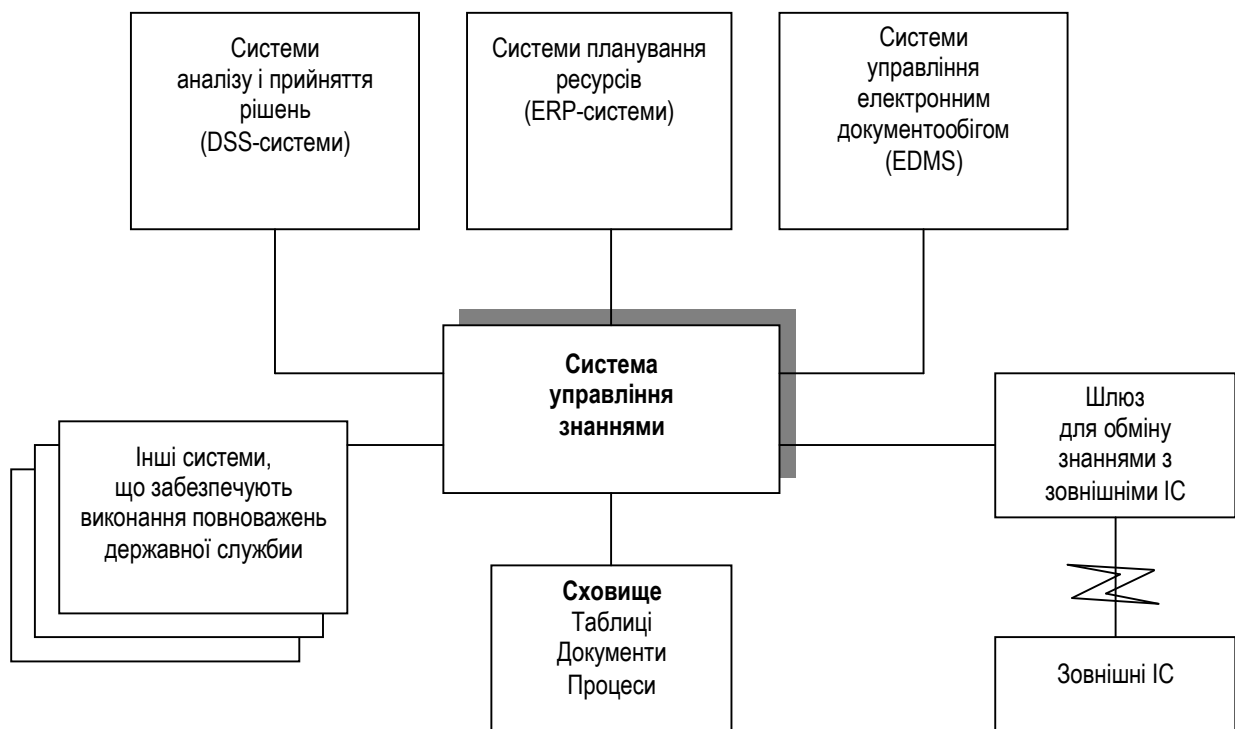


Рис. 3.2. Структурна модель сучасного ділового офісу державної служби

Примітка. Складено автором.

Найнижчим рівнем інформаційної системи є *сховище*, у якому втримується вся інтелектуальна власність організації. Це можуть бути документи, довідники,

структурні таблиці, ділові правила, опис процесів. Прямого доступу до сховища бути не повинне, як для користувачів, так і для різних систем організації. Прямий доступ має лише *система керування знаннями*, що служить свого роду шлюзом для інших систем і формує інформаційне оточення організації. Система керування знаннями поєднує ідеї, знання, зміст документів і ділові правила, автоматизуючи процеси, що базуються на знаннях, як усередині організації, так і між різними організаціями. Для цього потрібний шлюз, що дозволяє робити обмін даними із зовнішніми системами. Це необхідна умова, тому що сучасні процеси в державі спрямовані на створення інтегрованих інформаційних систем органів публічної адміністрації, як між собою, так і з підприємствами й організаціями, й очевидно, що передача знань дуже важлива.

Одним з основних завдань створення сучасного ділового офісу органів публічної адміністрації є підвищення якості адміністративного менеджменту і одночасне зменшення затрат на реалізацію своїх повноважень. Тому все частіше в роботу державних органів і державних органів впроваджують так звані ERP-системи (*Enterprise Resource Planning*) – це прикладні системи планування ресурсів організації. ERP-системи здатні в комплексі вирішувати проблеми бухгалтерського обліку, фінансової звітності, аналітичної обробки інформації, автоматизації адміністративної та управлінської діяльності в довгостроковому періоді.

ERP-системи не можуть працювати незалежно – процеси, пов'язані з управлінням фінансами, матеріальними, людськими ресурсами, використовують уже накопичені знання й приносять нові.

Також важливо виділити клас систем аналізу й прийняття рішень – DSS-системи (*Decision Support System*), без якого життєвий цикл інформації не буде завершений. В державних органах інтелектуальний аналіз даних стає усе більше важливим завданням. Це зв'язано з необхідністю аналітичної обробки більших обсягів інформації, що нагромадилася в сховищах. Такі системи допомагають знайти нові знання, виявити недоліки й слабкі місця інформаційної системи,

оцінити ефективність тих чи інших процесів, установити нові інформаційні взаємозв'язки.

Однією з найважливіших складових сучасного ділового офісу державного органу є система управління електронним документообігом (EDMS – *Electronic Document Management Systems*), або система електронного документообігу. Вона відповідає за управління процесами введення документів у систему, їх збереження, пошуку, маршрутизації, обробки, збирання та аналізу інформації про поточний стан виконання ділових та управлінських процедур.

Перевагами впровадження системи електронного документообігу в діяльність державного органу є:

- підвищення прозорості процесів розробки та опрацювання документів з можливістю контролю їх виконання на будь-якому етапі;
- повністю автоматизовані всі процеси документообігу (від реєстрації вхідних документів до відправки кореспонденції);
- зменшення кількості рутинних операцій (завдяки чому працівники отримують змогу зосередитись на вирішенні змістовних задач управління);
- підвищення якості підготовки управлінських рішень;
- повна прозорість етапів проходження документів;
- забезпечення оперативного та ефективного доступу до інформації про документи при забезпеченні потрібного рівня захисту інформації;
- мінімізація витрат часу на функції моніторингу та контролю виконання, підвищення їх достовірності;
- можливість інтеграції з системами електронного документообігу інших органів управління, що забезпечують розвиток держави.

Також до моделі електронної інформаційної системи ділового офісу державної служби можуть входити програмні модулі, що забезпечують здійснення повноважень державного органу. Прикладом таких систем є: електронна система «Адміністративно-територіальний устрій України».

Таким чином, основу електронної інформаційної системи ділового офісу державної служби має становити захищений Інтранет.

3.2. Удосконалення управління персоналом як основи організації управлінської діяльності в досліджуваному державному органі

Успіх діяльності кожної організації залежить від її працівників. Персонал є одним із важливих ресурсів організації, який необхідний для досягнення всіх її цілей і задач. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення засобів в людський ресурс і кадрову роботу є довгостроковим фактором конкурентоздатності та ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки.

Одна із головних проблем зміцнення державності – забезпечення апарату органів державного управління якісними кадрами у потрібній кількості, адже від них залежить, наскільки державна служба забезпечить ефективність діяльності владних структур, можливість дотримуватися інтересів, прав і свобод громадян під час здійснення управлінських функцій.

Професійна деформація державних службовці в Україні є негативним явищем за своєю суттю та наслідками, що зумовлює необхідність вжиття запобіжних заходів. Надмірні психологічні перевантаження, характерні для роботи державних службовців у сучасних умовах, перенасичення негативними емоціями породжують різноманітні та стійкі емоційно-вольові стани: агресію, апатію, перевтому, депресію, пасивність, песимізм, тривогу тощо. В такому стані практично неминуче виникає професійна деформація, її стійкі ознаки виявляються у значній кількості працівників, які працюють більше від 10 років.

Кількісний і якісний склад Апарату ВРУ, у перспективі доцільно визначати, виходячи не з необхідності десь розмістити наявні структурні елементи управління, а орієнтуючись на чіткий і вичерпний перелік функцій, які в обов'язковому порядку бере на себе держава, оскільки їх визначенню і вивченню майже не приділяється увага в науковій літературі. При цьому має бути встановлена ієрархія значущості цих функцій, щоб організаційна структура управління персоналом державної служби включала в себе постійну (здійснення найважливіших функцій) і змінну (менш важливі функції) складові. Має бути

досягнуте максимальне спрощення структури апарату управління і передбачені гарантії від її розростання у майбутньому. Повинен існувати баланс між структурними ланками, що встановлюють певні правила поведінки, та структурами, які забезпечують і контролюють дотримання цих правил [20, 40].

Основні функції державних органів відображають найважливіші завдання, що ставляться перед державною системою щодо реалізації державної політики держави. Ці функції реалізуються структурними підрозділами державних органів, а їх виконання є головним змістом зовнішньоекономічної діяльності. Ресурсні функції державних органів відображають спектр завдань стосовно ресурсозабезпечення виконання основних функцій державної системи. Ці функції полягають в інформаційному, кадровому, матеріально-технічному, фінансовому, правовому та інших видах забезпечення Апарат ВРУ. Головним змістом виконання ресурсних функцій державних органів є внутрішньо організаційна діяльність їх забезпечувальних підрозділів. Управлінські функції державних органів – це дії суб'єкта управлінської діяльності, спрямовані на підвищення ефективності виконання основних функцій державної системи об'єктами управління та досягнення визначеної Держмитслужбою мети. Управлінські функції державних органів виконують керівники різних рівнів управління та підрозділи, утворені для організації ефективного управління в державній системі.

Структурні підрозділи здійснюють аналітичну, планову, організаційну, контрольну та іншу діяльність. Організаційна структура Апарату ВРУ – це сукупність державних органів та їх стійких зв'язків, що обумовлені її побудовою та забезпечують її цілісність.

Значущість організаційної структури Апарату ВРУ визначають такі положення, згідно з якими вона: спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими державними органами і структурними підрозділами; забезпечує координацію всіх функцій управління державної служби; встановлює функції, повноваження і відповідальність керівників державних органів на управлінських рівнях; визначає оптимальну ефективність взаємодії державної служби із зовнішнім середовищем, досягнення цілей та виконання її функцій;

визначає організаційну поведінку службовців, тобто стиль управління їх керівників і якість праці колективу.

Організаційна структура управління Апарату ВРУ – це сукупність управлінських ланок (посад суб'єктів управління) державних органів та їх стійких зв'язків субординації, що забезпечують процес управління ними. Організаційна структура управління державної служби відображає внутрішню будову управляючої державної системи, що є сукупністю усіх елементів, які беруть участь у розробці, прийнятті та організації виконання управлінського рішення.

Сьогодні можна привабити спеціалістів хорошими умовами, цікавою роботою, особливим мікрокліматом у колективі – зазначають Н.Нижник, М.Задорожна і В.Олуйко, підкреслюючи серйозні інвестиції в кадри (виплачувати стипендію під час навчання у ЗВО, потім забезпечити заробіток, побудувати житло або допомогти придбати його тощо). Складні проблеми, що виникають під час виконання службовцями завдань Апарат ВРУ, можуть вирішити спеціалісти нового типу яким властиво системність мислення, здатність до багатоаспектності і цілеспрямованого аналізу суспільних процесів.

Високого рівня професіоналізму і компетентності управлінських кадрів державної служби неможливо досягти без оновлених знань та умінь, без їх перепідготовки та підвищення кваліфікації. Адже професійний досвід, глибокі знання, управлінська майстерність, адміністративна віртуозність, керівні якості державного службовця, що відіграють вирішальну роль у його становленні як професіонала щодо управління персоналом державної служби, накопичуються доволі тривалий час (від 10 років) та відшліфовуються протягом усього професійного життя управлінця.

Безперервна професійна підготовка покликана нині перетворити персонал державних органів на компетентних управлінців у колективах державних службовців. Професійні якості службовців забезпечуються впровадженням реальних технологій управління персоналом державної служби.

Вивчення зарубіжного досвіду основних теоретичних і практичних засад управління персоналом свідчить про те, що талант, досвід окремої особистості

втратили цінність у суспільстві, оскільки матеріальна культура суспільства стала надто складною і подальший розвиток вимагає об'єднання зусиль тисяч талановитих і висококваліфікованих людей.

Існують різноманітні внутрішні класифікації персоналу державного управління (рис. 3.3): за адміністративно-правовими критеріями – представники влади, посадові особи, технічні виконавці; за функціональними критеріями – керівники, спеціалісти, технічні виконавці. Він виділяє дві складові частини персоналу державного управління: посадових осіб і обслуговуючих працівників [5].

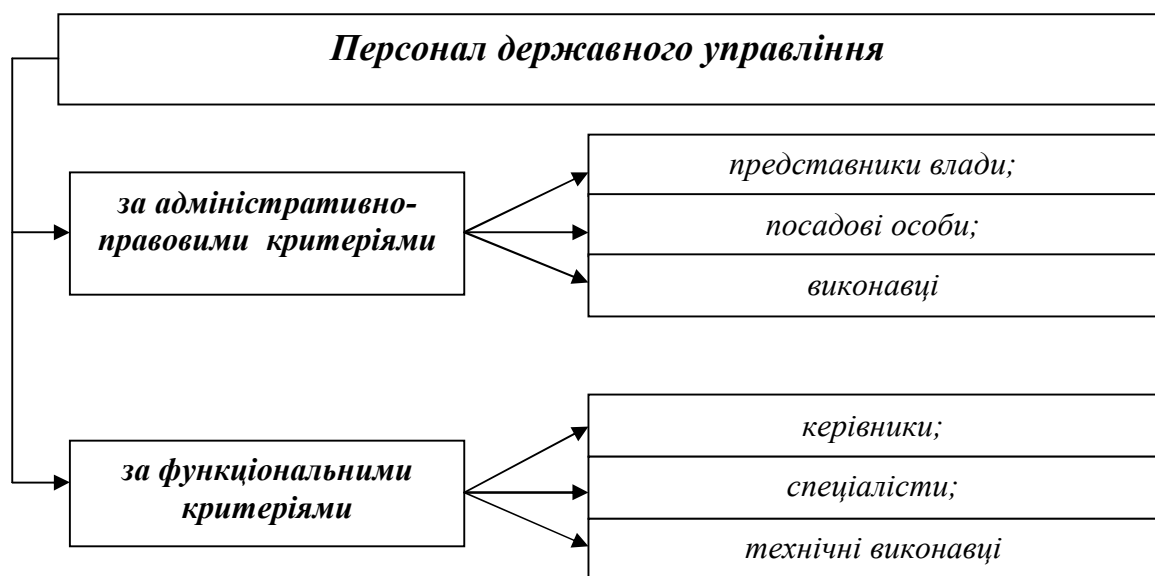


Рис. 3.3. Класифікація персоналу державного управління

Примітка. складено автором.

На якість процесу управління персоналом державної служби України в основному впливають такі чинники: вибір оптимальної концепції управління персоналом державної служби; проведення виваженої кадрової політики Держмитслужбою; реалізація цілеспрямованої стратегії управління Держмитслужбою. Об'єктом впливу цих чинників є персонал державної служби України. На нього впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори (див. рис. 3.4.). До зовнішніх факторів впливу відносять: ринок праці, соціальні зв'язки, доходи,

податки, економіку держави, екологію країни, кадрову політику держави, тощо, до внутрішніх – технології підбору, атестації, навчання, методи роботи з особовим складом державних органів, умови праці службовців тощо. Безпосередній вплив на персонал державної служби України справляють переважно внутрішні фактори. Тому розглянемо більш докладно саме їх компоненти.

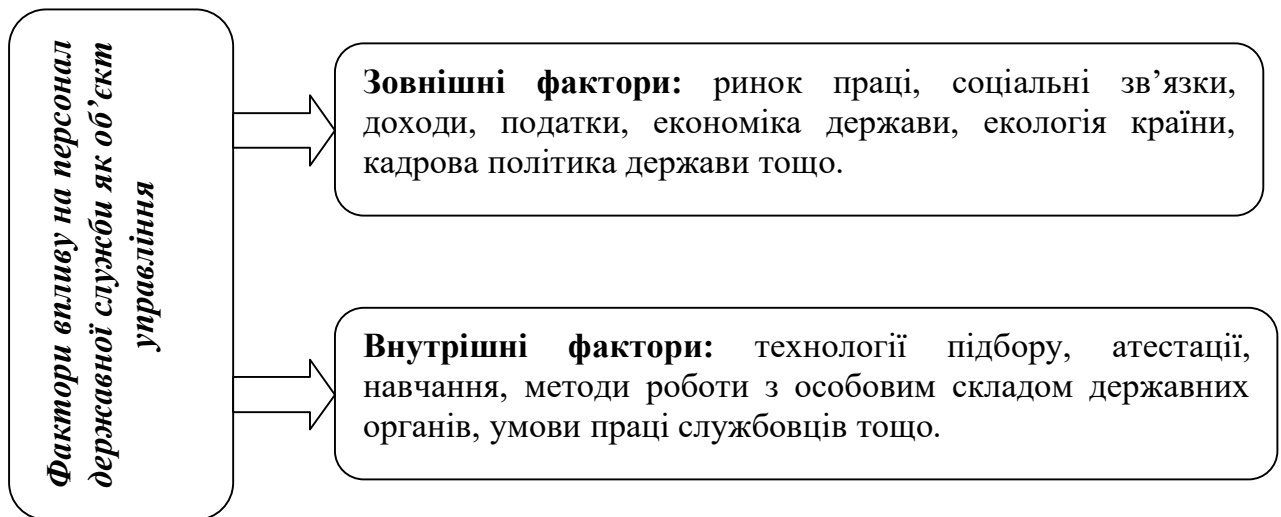


Рис. 3.4. Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління персоналом державних органів

Примітка. складено автором

Процес кадрового менеджменту державної служби України умовно розглядається як сукупність кадрових функцій (рис. 3.5). Серед основних кадрових функцій виділяємо: мотивування, організування, планування, контролювання, координування, облікування, регулювання. Огляд наукових джерел показав, що у сфері управління здебільшого вживаються терміни “організація”, “контроль”, “облік”, “мотивація”. У нашому розумінні щодо кадрових функцій ці поняття не зовсім точні. Словник сучасної української мови пояснює зміст поняття “організація”, як: 1) різновид соціальної системи об’єднання людей, які реалізують деяку програму (мету) і діють на основі певних принципів і правил; 2) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії

відносно автономних частин системи, обумовленої її будовою; 3) сукупність процесів чи дій, що стануть наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи).

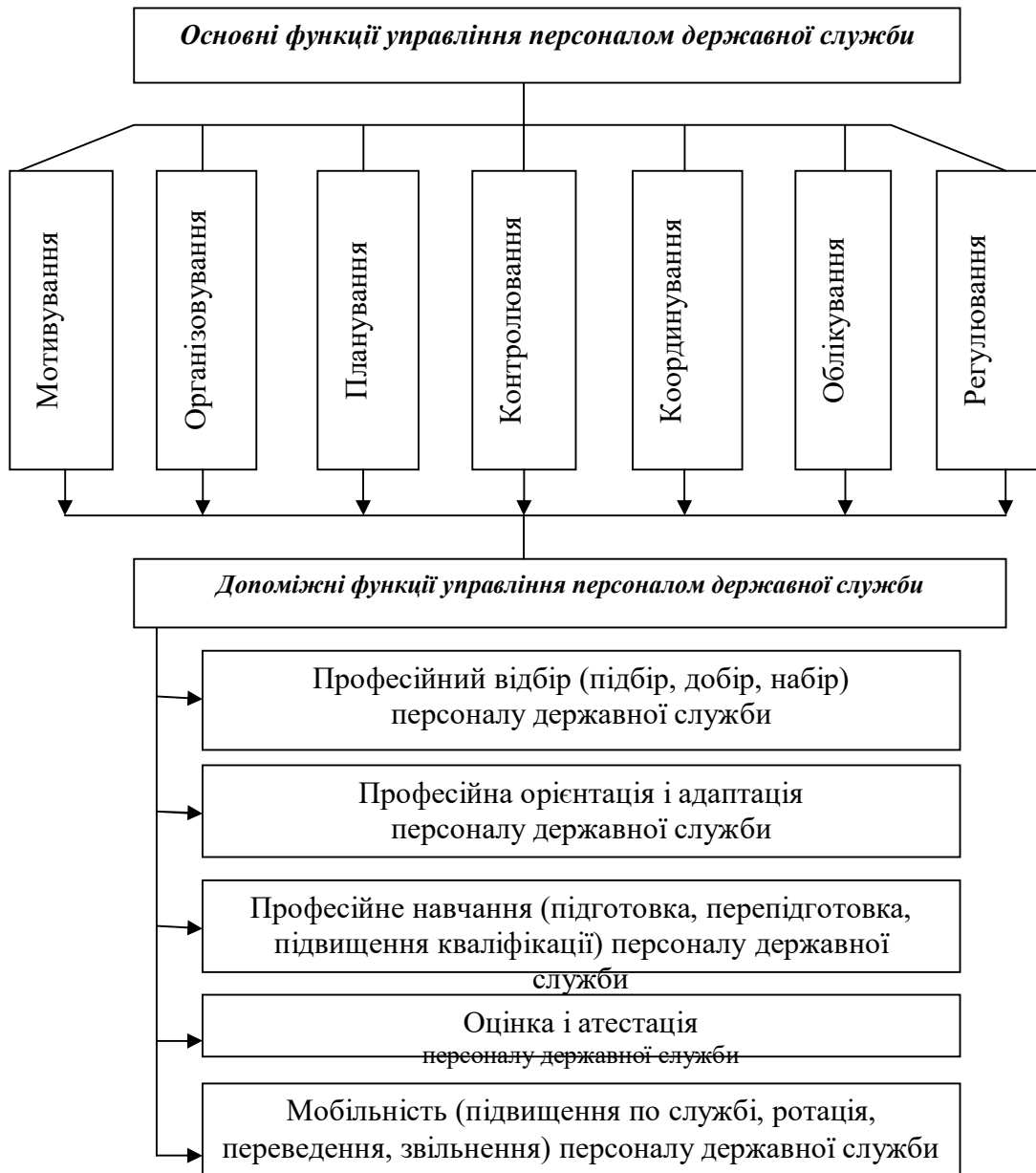


Рис. 3.5. Функціональна модель процесу кадрового менеджменту державної служби

Примітка. складено автором самостійно.

Необхідною умовою ефективного управління персоналом Апарату ВРУ є розуміння співробітниками цілей державної служби і засобів їх досягнення. Особлива увага приділяється формуванню механізму, що дає змогу державним службовцям однаково ефективно впливати як на розробку планів діяльності, так і на вибір способів і шляхів втілення в життя цих складених планів. Функціонування такого механізму базується на розвинутій системі комунікацій у державній службі, що забезпечує чітке розуміння кожним службовцем своїх функцій.

Залучення персоналу до процесу прийняття рішень, його моральне заохочення найчастіше є резервом підвищення ефективності його роботи у державній службі, який недостатньо використовується. Сучасні вимоги до розвитку персоналу державної служби включають: необхідність прийняття існуючих ціннісних орієнтацій; доцільність використання мотиваційних ресурсів; можливість розвитку мотиваційного потенціалу за рахунок узгодження ціннісних орієнтацій службовців з умовами їхньої діяльності.

Мотиваційний розвиток персоналу можливий на рівні державної служби і на рівні робочого місця. У першому випадку необхідна участь кожного службовця в цілісній діяльності Апарату ВРУ, що досягається через інформування про стан справ у цілому. У другому випадку потрібні точна інформація про місце працівника в конкретному державному органі, його внесок у загальну справу, узгодження індивідуальних цілей із загальними, заохочення творчого підходу, створення перспективних схем професійного і службового зростання.

Поведінка людини завжди мотивована, тому одним із основних завдань керівників персоналу державної служби є вироблення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка сприятиме його активній, ефективній і продуктивній діяльності для виконання поставлених завдань.

Система стимулювання персоналу пов'язана із можливістю підвищення по службі, наданням різних соціальних пільг тощо. По суті, система винагород є еквівалентом до офіційного статусу конкретних посад службовців. Слід пам'ятати,

що ефективність мотивації залежить від можливостей реалізації індивідуального підходу до формування системи винагород персоналу відповідно до категорій та рангів. Ефективна мотивація передбачає досягнення конкурентності системи винагород для окремих працівників, які є цінними для державної служби за рівнем кваліфікації.

Управління поведінкою персоналу ґрунтується на визначенні рівня та структури доходів і пільг, а ефективність мотиваційної системи залежить від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей, професійних навичок у межах державної служби.

Ефективне управління персоналом державної служби України - одна з найважливіших умов досягнення успіху державного управління. Апарат управління несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу в певний час, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Управління кар'єрою кожного працівника – важлива складова частина управління персоналом.

Практика діяльності Апарат ВРУ показала, що переважна більшість службовців не знає свої перспективи зростання, що свідчить про низький рівень роботи з цим персоналом кадрових керівників.

Планування кар'єри дає змогу забезпечити: виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання; постійний приплив кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом; найбільш ефективно використання можливостей державного службовця в певний час і в майбутньому; його впевненість у власних силах; створення резерву на підвищення у посаді в межах державного органу; уважне ставлення апарату управління до своїх працівників.

В основу планування кар'єри можуть бути покладені такі методики: уточнення цінностей; виявлення рівня задоволення роботою.

Керівникам державних органів необхідно розуміти, що окремих підлеглих цілком задовольняє займана посада та вид виконуваної роботи. Таких підлеглих ніколи не слід орієнтувати на професійне зростання і на кар'єру. Разом з тим цей

керівник повинен поінформувати такого працівника про додаткові можливості, що йому можуть надаватися. На основі зазначеного можна сформулювати мету управління персоналом державної служби – заохочення службовців до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Тобто керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля на виконання певних завдань, допомагати розкриттю їх здібностей, згуртовувати навколо себе однодумців.

Однією із таких додаткових можливостей є отримання підвищеної заробітної плати. Основна зарплата супроводжується різноманітними видами доплат, до яких належать: плата за позаурочні роботи і роботу у вихідні дні; спеціальні надбавки; премії за продуктивність.

Політика Апарату ВРУ щодо зарплати і мотивації працівників має бути спрямована: по-перше, на забезпечення відповідного рівня оплати; по-друге, на заохочення їх до кар'єри всередині кожного державного органу.

Завдання організації системи оплати праці полягає у диференціації розмірів заробітної плати, що виплачується державним службовцям, яка повинна, з одного боку, впливати на поведінку, а з другого – оптимізувати витрати на персонал за рахунок того, що зарплата має економічно обґрунтувати цінності результату праці.

У посадових осіб державної служби мотивація праці відрізняється за складністю. Характер праці, її публічність свідчить, що мотивацією відповідної якості роботи посадової особи державного органу можуть виступати не тільки матеріальні аспекти (заробітна плата, окремі матеріальні блага та пільги), а й значною мірою соціальний статус, який вона отримує .

У логічній послідовності функцій управління персоналом державної служби особливе місце посідає функція планування роботи з персоналом. Таке місце цієї функції зумовлене логікою як людської діяльності взагалі, так і здійснення процесу управління персоналом.

Планування визначає шляхи і способи досягнення цілей системи, тобто з позиції процесу управління персоналом планування можна розглядати як

функцію, що визначає необхідний стан об'єкта управління відповідно до поставлених цілей та формує програму дій з їх досягнення.

На нашу думку, планування роботи з персоналом державної служби є процесом розробки і конкретизації заходів щодо відбору, профорієнтації, адаптації, оцінки, атестації, навчання, мобільності особового складу державних органів, визначення етапів, методів і способів їх здійснення для досягнення мети.

Результатом планування є план, який складається у вигляді соціального акту уповноважених управлінських ланок або осіб. Якщо змістом плану є система взаємопов'язаних, поєднаних загальною метою конкретно визначених завдань та заходів, яких потрібно вжити у вказаній послідовності і встановлені строки певними виконавцями, то зміст планування управління персоналом державної служби полягає, по-перше, у з'ясуванні основних завдань системи цього управління на запланований період; по-друге, у визначенні, з урахуванням використання можливостей персоналу державної служби та засобів праці комплексу заходів, здійснення яких забезпечить виконання завдань Апарату ВРУ, що стоять перед державною системою; по-третє, у встановленні строків виконання запланованих заходів роботи з особовим складом конкретного державного органу та виконавців.

Планування роботи з персоналом державної служби є мислячим процесом, завдяки якому вдається знайти найбільш ймовірний вихід із ситуації при заданих поточних діях, політиках і силах середовища оточення, з тим, що видається бажаним виходом, який, у свою чергу, потребує нових дій і політик. Цей процес має бути раціональним, тобто мати розумні межі для підтримки вибору цілей, визначення альтернативних способів досягнення цілей, формулювання і здійснення планів. У всіх планів мають бути три спільних компоненти – початковий стан, мета (чи кінцевий стан) і засоби, що пов'язують цих два стани. При цьому мета процесу планування – поєднати компоненти за найменшою ціною, щоб досягнути найбільшого виходу, тобто максимізувати ефективність.

Основною метою планування персоналу державної служби є реалізація частини загального плану розвитку Апарат ВРУ щодо забезпеченості необхідною

кількістю працівників потрібної кваліфікації та продуктивності. Вимоги щодо якісних характеристик персоналу проявляються через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу, що містяться в організаційно-технологічній документації, у вимогах до посад та описах робочих місць, у штатному розписі тощо. Основою стратегічних планів роботи з персоналом державної служби мають стати пріоритетні завдання Апарату ВРУ, які визначені у програмі його діяльності, і віднесені до компетенції відповідного державного органу.

Стратегічне планування роботи з персоналом державної служби, на нашу думку, є ефективним елементом стратегічного управління Апарату ВРУ, що використовується з метою підвищення ефективності державного управління.

Ефективність процесу управління персоналом державної служби залежить не тільки від досконало спланованих дій, а й від чіткого організування даного процесу в просторі і часі. Важливим аспектом функції організування процесу управління персоналом державної служби є визначення того, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання із більшої кількості завдань, включаючи і діяльність щодо управління персоналом.

Організування роботи з персоналом державної служби є системою науково обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов для раціонального використання персоналу в процесі здійснення державної діяльності, виконання завдань державної служби, а також встановлення технології побудови процесу праці, його операцій та елементів, та оснащення цього процесу засобами праці, їх раціонального розміщення з метою створення відповідних умов для праці.

Установлення організаційно-економічних відносин між персоналом державної служби поєднує відокремлених виконавців у працездатну систему, здатну реалізувати єдину для них мети. Це досягається шляхом послідовного здійснення такої функції управління персоналом державної служби, як організування, а саме: визначення цілей і завдань спільної діяльності персоналу; виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; встановлення

послідовності дій виконавців, тривалості і строків їх виконання; вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодій персоналу для реалізації цілей тощо.

Основними завданнями організування роботи з персоналом державної служби є створення оптимальних робочих місць посадових осіб державної служби, які б відповідали сучасним вимогам, з використання останніх досягнень техніки та інформаційних технологій і сприяли ефективній реалізації творчого і фізичного потенціалу особового складу, що спільно виконує певні операції.

Об'єктивною умовою забезпечення професійно відповідальної поведінки державного службовця є такий стан організації праці в органі управління, коли надані службовцеві права є необхідними і достатніми для виконання кожного пункту обов'язків, що закріплені у його посадовій інструкції. Саме особисті інтереси формують позицію особи, у тому числі посадової, її поведінку та внутрішню відповідальність за виконання професійного обов'язку.

Ефективний процес управління персоналом державної служби потребує повсякденного наполегливого організування роботи з персоналом у таких напрямках, як: організація високоякісного інформаційного забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, договори, методичні рекомендації довідники тощо); комплектування і розстановка персоналу, поділ праці, делегування повноважень; організація робочих місць; створення умов праці; організація та проведення засідань, зборів тощо; розроблення штатного розпису державного органу в цілому та його структурних підрозділів; формування малих і великих колективів (відділів, секторів тощо).

Висновки до розділу 3

Таким чином, система організації управлінської діяльності державної служби подається у вигляді комплексу підсистем елементів управління і їхніх відносин, закономірно пов'язаних в єдине ціле, що розмежовують функції управління особовим складом державних органів. Для досягнення кінцевого

результату вдосконалення процесу управління персоналом державної служби пропонується здійснення трьох послідовних кроків:

Перший крок – вдосконалення функцій управління персоналом державної служби: мотивування; організування; планування; контролювання; координування; облікування; регулювання. Удосконалити процес мотивування персоналу державної служби можна шляхом забезпечення відповідного рівня оплати праці службовців, заохочення їх до кар'єри всередині державного органу, диференціювання розмірів заробітної плати, яка має не лише впливати на поведінку службовців, а й заохотити їх до більш інтенсивної і продуктивної праці. Удосконалити процес організування роботи з персоналом державної служби можна завдяки встановленню таких відносин між особовим складом державних органів, які об'єднали б відокремлених виконавців у працездатну систему, здатну реалізувати єдину для державної системи мету. Крім того, в процесі організування пропонуємо створити для особового складу оптимальні робочі місця, що мають відповідати сучасним вимогам та сприяти ефективній реалізації службовцями їх творчого потенціалу. Досконалим планування буде за умови раціональності при виборі цілей, визначенні альтернативних способів їх досягнення, формулювання і здійснення планів для максимізації ефективності за найменшу ціну. Процес контролювання роботи з персоналом державної служби має не тільки зводитись до постійної перевірки відповідності якості виконаної службовцями роботи, а й дотриманні дисципліни при виконанні службових обов'язків. Удосконалити процес координування роботи з персоналом державної служби можна завдяки встановленню раціональних комунікативних зв'язків, за допомогою яких можна здійснювати взаємодію між підсистемами державної служби, забезпечити єдність дій посадових осіб державних органів. Розвиток облікування роботи з персоналом державної служби можливий за умови створення досконалої інформаційної системи, яка сприяла б закріпленню фактів, підтверджених службовими документами про особовий склад державних органів, на будь-якому носії інформації. Удосконалення регулювання роботи з персоналом

державної служби має надати поведінці службовців певного спрямування в межах нормативно закріплених загальнообов'язкових правил.

Другий крок – вдосконалення системи та структури управління персоналом державної служби, що передбачає створення між підсистемами управління особовим складом державних органів рівноваги і усунення дисфункцій, що сприятиме покращанню відносин системи управління персоналом державної служби із середовищем оточення, забезпечуючи їх внутрішню гармонію.

Третій крок – удосконалення технологій управління персоналом державної служби, таких, як: відбору персоналу в державні органи; профорієнтації та адаптації; профнавчання; оцінки та атестації; мобільності особового складу державних органів.

Підвищити ефективність використання особистісного потенціалу кожного службовця можна шляхом конкретизації ціннісних орієнтацій, підвищення працездатності, розвитку здатності до взаємодії, набуття професійних знань, умінь, навичок, розвитку творчого потенціалу, інтелектуальних та пізнавальних здібностей.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено науково-теоретичне обґрунтування процесу модернізації управлінської діяльності державної організації. Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки та внести деякі пропозиції.

1. На основі аналізу наукових вітчизняних та зарубіжних джерел з проблематики дипломної роботи встановлено, що питання організації управлінської діяльності державної служби системно та комплексно практично не досліджувались. Зважаючи на це, нами акцентується увага на систематизації знань та теоретичному обґрунтуванні засад організації управлінської діяльності державної служби. Поняття “організації управлінської діяльності” розглядається в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні цей термін визначається як процес взаємопов’язаних дій та активний вплив посадових осіб, спрямований на забезпечення вчасного і сумлінного виконання державними службовцями основних завдань та вимог законодавства з питань державної справи, а також на задоволення кількісних і якісних потреб державної служби у персоналі, у вузькому – як професійна, цілеспрямована діяльність керівників державних органів, що потребує спеціальних знань стосовно роботи з персоналом, спрямована на організацію державної діяльності всього особового складу для досягнення певного результату. Зміст процесу управління персоналом державної служби розкривається через сукупність функцій мотивування, організування, планування, контролювання, координування, облікування, регулювання та зміни структури персоналу державної служби, що нерозривно взаємопов’язані з кадровою системою. Процес управління персоналом державної служби є узгодженням кадрових рішень, які постійно приймаються і реалізуються посадовими особами та спрямовані, в кінцевому підсумку, на досягнення головної мети діяльності Апарату ВРУ.

2. Аналіз діяльності працівників державних органів показав, що перетворення в державній службі будуть результативними за умови, якщо виконуватимуться такі послідовні етапи: перший – детального аналізу

зовнішнього і внутрішнього середовища, позитивних і негативних організаційно-правових факторів, які впливають на особовий склад державної служби, а також можливості розвитку системи управління; другий – розробки концепції розвитку процесу управління персоналом державної служби, яка включає економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні методи, спрямовані на оптимальне формування, професійну стабілізацію і раціональне використання персоналу державної служби; третій – розробки проектів, програм законодавчих актів, інструкцій тощо, які мають регламентувати функції державних органів та особового складу, а також відповідного вдосконалення кадрової структури, яка є частиною структури Апарату ВРУ.

3. Аналіз організаційно-правового підґрунтя управління персоналом державної служби засвідчив, що розвиток особового складу спрямовується на досягнення позитивних результатів та прискорення вирішення проблем взаємодії працівників державної служби з громадянами. Стабілізація особового складу державних органів передбачає покращання його кількісних і якісних характеристик. Ефективна діяльність персоналу державної служби забезпечить якість виконання завдань держави щодо державної справи.

4. Керівні особи державної служби є основою персоналу Апарату ВРУ. Вони перебувають у центрі уваги при здійсненні державної політики держави і до них ставляться підвищені вимоги стосовно досвіду, який здобувається в процесі перебування на державних посадах. Зазначається, що в законодавстві України недостатньо регламентовані порядок і умови прийняття на службу до державних органів, спеціалізованих установ і організацій; а також проходження служби, просування посадових осіб по службі, порядок оплати та стимулювання праці тощо. Функціональний аналіз управління персоналом державної служби України дав можливість виявити певні недоліки кадрової системи. Для забезпечення підвищення управлінського рівня посадових осіб державної служби слід запровадити цілісну систему пов'язаних між собою дій, починаючи від професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, добору та

професійного розвитку особового складу і закінчуючи їх просуванням по службі та виходом на пенсію.

5. Визначено напрями розвитку функцій кадрового менеджменту, основними з яких є: покращання соціального забезпечення персоналу державної служби з метою мотивування результативності роботи з особовим складом державних органів; чітке визначення цілей у процесі планування і вирішення завдань щодо персоналу, а саме з'ясування того, якими мають бути цілі управління державними службовцями і що їм необхідно зробити для досягнення цілей, поставлених центральним апаратом управління державної служби; належна організація процесу управління персоналом державної служби в просторі і часі, а також встановлення осіб, які мають виконувати кожне конкретне завдання; забезпечення лінійності управлінських зв'язків підпорядкування особового складу вищим посадовим особам державної служби, що охоплює контролювання в цілому всіх аспектів їх діяльності, а також фіксування фактично закріплених документально результатів цієї діяльності; досягнення узгодженості дій та встановлення гармонійних зв'язків між посадовими особами державної служби на основі раціональності, чіткої взаємодії, оперативності і надійності та дотримання нормативно закріплених загальнообов'язкових правил.

6. Установлено, що основними умовами вдосконалення процесу організації управлінської діяльності державних органів є зміна їх системи і структури. Організація будь-якої системи потребує такого поєднання елементів, яке забезпечувало б її ефективне функціонування. Розвиток системи управління персоналом державної служби сприятиме досягнення внутрішньої гармонії її елементів, а також об'єднанню з більш загальною системою Апарату ВРУ України, елементом якої вона є. Система управління персоналом державних органів має бути гнучкою і відповідати вимогам сьогодення. Таким вимогам відповідає запропонована нами система управління персоналом державної служби, в основу якої покладено три блоки: формування, стабілізації і використання особового складу. Навколо кожного із цих блоків групуються усі функції роботи з персоналом державної служби. Відповідно до цієї системи

пропонується змінити структуру управління персоналом державної служби. Подібні зміни сприятимуть усуненню дублювання функцій персоналу на рівнях управлінь та відділів по роботі з особовим складом, покращанню їх взаємозв'язків, а також вивільненню працівників цих відділів від рутинної роботи, яку можна виконати централізовано на рівні Департаменту роботи з персоналом державної служби.

7. Обґрунтовано основні заходи щодо розвитку технологій організації управлінської діяльності державної служби в таких п'яти напрямках: 1) професійний відбір особового складу в державний орган; 2) профорієнтація та адаптація працівників, які щойно зараховані на державну службу; 3) професійний розвиток особового складу; 4) оцінка професійних якостей та атестації з метою виявлення придатності до посади службовців; 5) мобільність переміщення, переведення, підвищення у посаді, відсторонення від виконання посадових обов'язків.

Виконання вказаних рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність використання організації управлінської діяльності в державних органах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна реформа в Україні: шлях до Європейської інтеграції. Зб. наук. пр. К., 2015 322 с.
2. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2015. Вип. 1-2 (13-14). 220 с.
3. Амосов О.Ю. Напрями забезпечення ефективності кадрового менеджменту підприємства. *Економічний простір*, 2018. - № 20/1. С.154-159.
4. Андрійчук В.М., Аргунов В.А., Березний Є.М., Бичков В.В., Білоцок Л.В. Основи державної справи в Україні: Навч. посіб. / П.В.Пашко (ред.). К.: Знання, 2019. 732 с.
5. Атаманчук Г.В. Государственное управление: организационно-функциональные вопросы: Учеб. пособие. К.: ОАО "НПО "Экономика", 2018. 303 с.
6. Бережнюк І.Г. Система управління державною справою : теоретичні доміанти. *Вісн. державної служби України*. Д.: Вид-во АМСУ, 2019. № 3. С. 41-45.
7. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. К.: Вид-во НАДУ, 2018. 156 с.
8. Воротін В. Державне управління в умовах глобалізації. *Командор*. 2018. № 1. С. 14 17.
9. Григорович А.В. Реформування адміністративно-територіального устрою України та його кадрове забезпечення. *Актуальні проблеми державної регіональної політики в умовах проведення адміністративної реформи в Україні*: Зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2017. Спецвип. № 2. С. 46-49.
10. Грицяк І.А. Європейський вимір у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. О.: ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 1 (17). С. 208 223.

11. Грицяк Н.В. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: Кол. моногр. / Н.В.Грицяк, В.О.Гущенко, Н.Г.Протасова; Наук. ред. І.В. Розпутенко; Акад. держ. упр. при Президентові України; Ін-т підвищ. каліф. Керів. кадрів. К.: К.І.С., 2014. 222 с.
12. Гурне Б. Державне управління / Пер. з фр. В.Шовкун. К.: Основи, 2011. 165 с.
13. Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналу: Навч.-метод. посіб. К., 2019. 98 с.
14. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр. / Кол. авт.: Н.Р.Нижник (наук. кер.) та ін.; Центр дослід. адм. реформи. К.: Вид-во УАДУ, 2018. Ч. I 224 с.
15. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання : Навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сушинський. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 290 с.
16. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг. ред. В.Б. Авер'янова; Кол. авт.: В.Б.Авер'янов, С.Д.Дубенко, Н.Р.Нижник та ін. К.: Видавн. Дім "Ін-Юре", 2019. 273 с.
17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / За заг ред. Н.Р.Нижник, В.М.Олуйка. Л.: Вид-во Нац. унів-ту "Львівська політехніка", 2011. 352 с.
18. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у табл., схемах / За заг. ред. Г.С.Одінцової; Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. Х.: ХарРІ УАДУ, 2011. 490 с.
19. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців / М-во праці та соц. політики України; Голов. упр. держ. служби України. К.: Соцінформ, 2011. 112 с.
20. Дубініна А.А., Сорокіна С.В. Основи державної справи в Україні: Навч. посіб. К.: Вид-во "Професіонал", 2019, 360 с.
21. Європейський Союз, Україна; Міжнародний документ: План дій Україна Європейський Союз від 12.02.2005. [Електронний ресурс] Режим доступу: //

http://www.kmu.gov.Ua/control/uk/publish/article?art_id=12853472&cat_id=12852714.

22. Єсінова Н.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб для студ. вузів. -К.: Кондор, 2019. -432 с.

23. Жорін Ф.Л. Правові основи державної справи в Україні (конспект курсу лекцій з програмних тем): Навч. посіб. / Ф.Л.Жорін. К.: КНЕУ, 2011. 247с.

24. Закон України «Про Державний бюджет України на 2011 рік» від 26.12.10р. № 835-VI // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=835-17>

25. Зінченко С.М. Управління персоналом в регіональних органах державної влади як перспектива розвитку адміністративної реформи. *Актуальні проблеми державної регіональної політики в умовах проведення адміністративної реформи в Україні: Зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2007. Спецвип. № 2. С. 69 71.*

26. Кабанець А.Г. Проблеми кадрового менеджменту в системі державної служби в Україні. *Управління розвитком*. 2011. № 10 (107). С.86-88.

27. Кайнова Т.В. Формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 8. С.41-43.

28. Калетнік І.Г. Зобов'язання, що виникають внаслідок завдання шкоди службовими особами державних органів, в цивільному законодавстві України: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Одес. нац. юрид. акад. О., 2019. 18 с.

29. Клімова Л. Вдосконалення підвищення кваліфікації державних службовців по професійній програмі. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2007. Вип.11. С. 333-339.*

30. Кодекс законів про працю України. Х.: ТОВ “Одісей”, 2019. 160 с.

31. Козловський В.О. Експериментальне дослідження морально-психологічного потенціалу управлінських кадрів. *Актуальні проблеми державного управління: Наук. зб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 3 (17). С. 177 185.*

32. Козловський В.О. Кадровий моніторинг ефективності діяльності інструмент реалізації морально-психологічного потенціалу державних службовців. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2019 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2019. Т. 1. С. 161-162.*

33. Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія / І.Б.Коліушко; Відп. ред. В.Б.Авер'янов. К.: Факт, 2017. 260 с.

34. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

35. Комзюк В.Т. Адміністративно-правові засоби здійснення державної справи: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Нац. ун-т внутр. справ. — Х., 2011. — 20 с.

36. Корпус вищих управлінських кадрів центральних органів державної влади: створення системи державної служби вищого рівня у країнах Центральної і Східної Європи / Пер. з фр. С. М.Озірська; Центр дослідж. адміністрат. реформи. К.: Вид-во УАДУ, 2018. 52 с.

37. Костенко О.В. Кадрове забезпечення державної служби. *Державне управління і сучасність*. Тези наук.-практ. конф. Х.: ХФ УАДУ, 2011. С. 23-25.

38. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу органів державної влади: поняття, складові. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2011. Вип. 12. С. 108-117.*

39. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. Л.: Новий Світ, 2019. 248 с.

40. Луговий В.І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу держслужби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). *Підвищення кваліфікації держслужбовців: Зб. наук. пр.. К.: Вид-во УАДУ, 2019. С. 108-138.*

41. Мельник М.І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії: Монографія. К.: АТІКА, 2011. 304 с.

42. Мельниченко В.І. Реформування державної кадрової політики як чинник стабілізації державного управління. *Актуальні проблеми державної регіональної політики в умовах проведення адміністративної реформи в Україні*: Зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2011. Спецвип. № 2. С. 125-129.

43. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. К.: КНЕУ, 2017. 398 с.

44. Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців: Наказ Головного упр. держ. служби України від 2 берез. 2011 р. № 16 / Правове регулювання діяльності державних службовців України: В 2 т. / А.В.Толстоухов, Т.В.Мотренко, В.І.Луговий, Н.Р.Нижник, М.К.Орлатий, В.І.Рибачук та ін. К.: НАДУ, 2019. Т.1. С. 382-386.

45. Мостовий Г. І. Кадрова політика і державна служба : Опорний конспект лекцій / Г.І.Мостовий , О.М.Ястремська. Х.: ХарПІ УАДУ, 2011. 48 с.

46. Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : Навч. посіб. К.: Міленіум, 2016. 304 с.

47. Нижник Н., Задорожна М., Олуйко В. Інвестиції в кадри. *Актуальні проблеми державного управління*: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2018. Вип. 3 (15). С.44-53.

48. Нижник Н., Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісн. НАДУ*. 2017. № 2. С. 132-137.

49. Нижник Н. Р. До проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності держуправління: стан, перспективи та світовий досвід*: Зб. наук. пр. К.: Вид-во НАДУ, 2018. С.5-11.

50. Оболенський О.Ю. Державна служба: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 344 с.

51. Одінцова Г.С. Керівник у сфері державного управління : Опорний конспект лекцій. Х.: УАДУ (ХФ), 2018. 52 с.

52. Олуйко В. Особливості формування кадрової політики: регіональний аспект. *Вісн. держ. служби України*. 2017 № 1. С.70-76.

53. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: Монографія, За ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. К.: Науковий світ, 2011. 236 с.

54. Опанасюк Г.О. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2011. 284 с.

55. Пашко Л. А. Про поняття “оцінювання державних службовців”// Адміністративна реформа в Україні: шлях до Європейської інтеграції: Зб. наук. пр. К., 2011. С. 146-148.

56. Підвищення кваліфікації державних службовців : Зб.наук. пр. / Ін-т підвищення кваліфікації кадрів; Редкол.: П.С. Назимко (кер.) та ін. К.: Вид-во УАДУ, 2019. 232 с.

57. Правове регулювання діяльності державних службовців України: У 2 т. / Упоряд.: Т.В.Мотренко, В.І.Луговий, Н.Р.Нижник, М.К.Орлатий та ін. К.: Вид-во НАДУ, 2019. 868 с.

58. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Голов. упр. держ. служби України від 31 верес. 2011 р. № 122 // *Офіц. вісн. України*. 2011. № 48. С. 298.

59. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2011 р. № 144-р *Офіц. вісн. України*. 2011. № 12. С. 134. Ст. 606.

60. Про затвердження положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2011 р. № 1440 // *Офіц. вісн. України*. 2011. № 44. С. 214. Ст. 1983.

61. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2011 р. № 200 // *Офіц. вісн. України*. 2011. № 9. С. 259. Ст. 367.

62. Системи навчання у державному управлінні: Франція, Німеччина, Іспанія, Об'єднане Королівство: Підготовка та підвищення кваліфікації державних

службовців: Пед. досє = Public administration training systems France, Germany, Spain, United Kingdom/ Міжнар. Ін-т держ. упр. (ПАР), Франція. К., 2017. 119 с.

63. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянський; Центр дослідж. адм. реформи. К.: Вид-во УАДУ, 2018. 424 с.

64. Співак В.В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. - № 4. Т.1. С.89-91.

65. Стецюк Н. Теоретичні аспекти управління персоналом центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом. *Вісн. НАДУ*. 2015. № 4. С. 69-77.

66. Стецюк Н. Шляхи удосконалення управління персоналом державної служби в контексті інтеграції України в Європейський Союз. *Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції*: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2011 р., м. Київ: У 2 т. К.: Вид-во НАДУ, 2011. Т.1. С. 351-353.

67. Стецюк Н.М. Напрямки вдосконалення системи набору, добору та підбору персоналу в державні органи. *Актуальні проблеми державного управління*: Зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2017. Вип. 2 (29). У 2 ч.: Ч. 2. С. 304-309.

68. Управління в державній службі: Підручник / За заг.ред. Ю.Д.Кунєва. Д.: АМСУ, 2015. 434 с.

69. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. К.: Кондор, 2011. 294 с.

70. Шамрай В.О., Сіцінський А.С. До проблеми використання людського чинника в управлінні // *Актуальні проблеми державної регіональної політики в умовах проведення адміністративної реформи в Україні*: Зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2011 Спецвип. № 2. С. 264-266.

71. Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Результативність та якість діяльності державного службовця: Навч. посіб. За заг. ред. Є.І. Бородіна, В.Г. Логвинова, О.Ф. Мельникова, П.І. Шевчука. Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2011. 211 с.

72. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.

73. Юрчишин В.В. Вплив глобалізації на прийняття державних рішень у сфері економіки: Навч. посіб. К.: Вид-во НАДУ, 2019. 31 с.