

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»



Кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами
Громадська організація «Асоціація дослідників проблем управління»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Всеукраїнської науково-практичної конференції

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**



*20 травня 2021 р.
Старобільськ, Україна*

УДК 351:316.4(06)

Редакційна колегія:

Хриков Є. М. доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Кравченко О. І. доктор педагогічних наук, професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Васиньова Н. С. кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

«Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 210 с.

У матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції викладено дослідження учасників з таких напрямів: теорія та історія публічного управління; механізми публічного управління; публічна служба; місцеве самоврядування; особливості розвитку зовнішньоекономічних та політичних відносин країн в умовах глобалізації; управління закладом освіти.

УДК 351:316.4(06)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
(протокол № 10 від 25 червня 2021 року)*

з© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021
Старобільськ, Україна

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ «ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Алдакімова І. О., Сасенко О. О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ 1.

ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	6	Заблоцький В. В.
ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....		
	10	Капустянова О. А.
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....		
	14	
4. Коваленко К. М. СИСТЕМА «GOOD GOVERNANCE» У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ.....	17	
Ульченко А. М. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	21	
СЕКЦІЯ «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»		
Броль І. О. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	24	
Гах Р. В. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СЛУЖБОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	27	
8. Гречишкіна Н. О. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	30	
Гулімова-Хмиз Н. А. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	33	Зайка В. М.
СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	35	
11. Лисенко Є. С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	42	Лошак М. В.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ		
12.		

МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	45
---	----

Мороз О. М. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	13. 48
14. Назаренко Т. В. ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	50
Недобєга Т. С. ПРИЧИНИ ВИНЕКНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО	
15. ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ.....	54
16. Розсказов А. Г. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНА «СТАЖУВАННЯ» У НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ	58
Сафронов В. О. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
17. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	61
Семиряжко О. В. ПРОФЕСІАНАЛІЗМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	18. 64
19. Скірдіна Д. І. НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	67
Солоніна І. А. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОРАЛЬНО	
20. ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	72
СЕКЦІЯ «МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ»	
Байова А. В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ	
21. АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ...	76
Кривенко Н. М. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ОБЛАСТІ.....	22. ЛУГАНСЬКОЇ 79

23.	Хриков Є. М. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	81
-----	---	-----------

СЕКЦІЯ «МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Антонова О. В. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

24.	КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	88
25.	Гай І. М. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	90
26.	Каплун Л. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	92

3

27.	Коліогло А. О. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРІ АРХІВНОЇ СПРАВИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	94
	Кривопустова Л. С. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	98
28.	Лозова Т. О. УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФОНДУ ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ.....	101
29.	Махуков Д. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ ГОЛОВНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ МВС УКРАЇНИ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	104
30.	Петренко Н. В. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	107
31.	Стоянов Д. В. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ.....	111
32.	Ткачова А. В. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ	

ОБЛАСТІ.....	113
34. Усенко О. О. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	115
Харченко А. О. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	118
35. Черв'як А. А. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ СТАРОБІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	124
СЕКЦІЯ «ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ТА ПОЛІТИЧНИХ ВІДНОСИН КРАЇН В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»	
Бабенко М. С. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	
37. (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ)	128
38. Бутріменко Л. О. ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ.....	130
Давидюк В. В., Мандрик І. П., Дацюк В. О. ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІЙСЬКОВО ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ СВІТУ.....	134
39. Овчаренко Є. І. ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	138
40. Потапова А. Г., Дацюк В. О., Давидюк В. В. ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УРАНОДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ... СЕКЦІЯ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ»	143
Балабанова Д. І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	147
42. Васиньова Н. С. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ:	

ТРУДНОЩІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	150	Восканян Л. А.
ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ В		
44. ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	156	Євсєєва Г. П., Новицька Т. О.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА 45. СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	158	
46. Іванов Є. В. ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА: ОСНОВНІ МОДЕЛІ...	161	
47. Кравченко О. І. ПІДГОТОВКА НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ.....	165	48. Литвиненко В. О.
ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	167	Маряничева А. І.
І. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В	49.	
ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	171	
Нікончук К. А. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТА	50.	
РЕФОРМУВАННІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	173	Птахіна О. М.
ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧА	51.	
ВИЩОЇ ШКОЛИ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	178	
52. Руденко О. Е. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	182	53. Сич Т. В.
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	191	54. Солонина В. С.
УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЄЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	197	Хриков Є. М., Васиньова Н. С., Кравченко О. І.
ДІЯЛЬНІСТЬ		
55. КАФЕДРИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ.....	200	
56. Відомості про авторів.....	210	

УДК 352.07:332.3

І. О. Алдакімова

О. О. Саєнко

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження. Сучасна потреба формування взаємодії у сфері землекористування зумовлена якісно новими підходами до розвитку процесів у землекористуванні, володінні й розпорядженні та умов, на основі яких мають формуватися засади вільного земельного ринку. Широка дискусія, яка інколи набуває діаметрально протилежних змістів, подібних в одному – необхідних змінах відношень у сфері землекористування внаслідок об'єктивних дій, пов'язаних принаймні з двома групами чинників: глобальних (кліматичних змін, частоти аномального природного явища, інтенсифікації виробництв, розвитку біоекономіки, продовольчих та енергетичних проблем й корпоратизації у аграрному бізнесі) та інституційного характеру (відсутність єдиного підходу та методики до управління земельними ресурсами, визначень вартості земель, запроваджень інститутів застави землі сільськогосподарського призначення тощо) [2].

Одночасно на сучасному етапі тільки формуються інфраструктурні забезпечення ринкового обігу землі, у правовому полі не створені необхідні обмеження щодо нераціональних, з екологічної точки зору, формувань взаємодії у землекористуванні, потребують доопрацювань питання оцінок земель та формувань рентної політики. Незважаючи на найвищий у світі рівень залучень земельного ресурсу в господарському обігу, високої родючості ґрунту, різноманітності земельно-ресурсного потенціалу, в Україні за період незалежності так і не вдалося реалізувати основні завдання земельної реформи – передачу землі у володіння ефективному землевласнику на умовах науково обґрунтованих використань та перетворень їх у ключові детермінанти економічного зростання [2].

Метою статті є теоретичний аналіз взаємодії у сфері землекористування на місцевому рівні та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на основі регламентації та стандартизації процесів.

Науково-методичні засади процесів взаємодії у сфері землекористування в умовах сучасного глобального виклику систематизовано у роботах І. К. Бистрякової, В. А. Борисової, Р. М. Безуса, Л. Є. Купінца, Л. Г. Мельника, О. Л. Попової, О. І. Фурдички, М. А. Хвесика, А. Дональдсона, С. Рунга та інших. Комплексу питань щодо теоретичного

обґрунтування запровадження ринку сільськогосподарської землі та формування відповідних інституційних забезпечень присвятили праці О. М. Бородіна, В. С. Дієсперов, Г. М. Дудич, З. П. Паньків, В. Я. Месель Веселяк, М. М. Федоров, О. В. Проніна, Д. Ахнер, С. Гліссман, Дж. Бурк та інші [5].

Основна частина. Динамічні інституційні зміни у вітчизняній економіці, визначені на державному рівні євроінтеграційні перспективи аграрного сектору, необхідність земельної реформи зумовлюють актуальність проведення досліджень з проблем формування взаємодії у сфері землекористування [2].

Відношення у сфері землекористування мають об'єктивний характер і є соціоекономічним та екологічним процесом щодо володіння, користування та розпорядження. У результаті встановлення множинності форм власності на землю, включення певної частини земель у систему ринкового обороту під час укладення цивільно-правових угод із землею ці відносини, залишаючись, по суті, земельними, набувають майнового характеру [2].

Формування організаційно-правових та соціально-економічних пріоритетів взаємодії в землекористуванні, володінні та розпорядженні в сільському господарстві дозволяють констатувати, що, за реформування земельних відносин та швидких темпів перерозподілу форм власності на землю і нераціонального використання земельних ресурсів, за останні роки земельні відносини неможливо розглядати ізольовано від комплексу пов'язаних з ними соціальних, економічних, екологічних і правових проблем. Серед громадян України немає однозначної підтримки взаємодії у землекористуванні, що, певною мірою, зумовлено суперечливістю процесів, які відбуваються у цій сфері, відсутністю належного інституційного та інфраструктурного забезпечення реформ. Зазначене підтверджує необхідність системного та послідовного проведення трансформації земельних відносин з урахуванням не лише економічних, а й екологічних та соціальних чинників [2].

Виходячи з історичного досвіду країн-членів ЄС у впровадженні ринку сільськогосподарських земель, пріоритетними цілями політики України у процесі формування взаємодії в землекористуванні є наступні: удосконалення методики оцінки сільськогосподарських земель, яка враховувала б як природні, так і ринкові чинники; створення нормативно правової бази та системи автоматизованого ведення державного земельного кадастру; включення земельних активів до статутних фондів сільськогосподарських підприємств, що дасть можливість зберегти цілісні земельно-майнові комплекси в аграрному виробництві й забезпечить доступ власників таких підприємств до кредитних ресурсів; запобігання надмірного розпорошення сільськогосподарських угідь та раціоналізація землекористування [2].

Першим пріоритетним напрямом відношень у сфері

землекористування, удосконалення розвитку земельних відносин в Україні визнано завдання щодо розмежування земель державної і комунальної

7

власності, удосконалення порядку придбання земельних ділянок для державних потреб і потреб територіальних громад, другим визнано напрям удосконалення механізму визначення на місцевості меж земельних ділянок, посвідчення права приватної власності на землю, державної реєстрації земельних ділянок і прав на них, а третім пріоритетним напрямом відношень у сфері землекористування визнано спрощення умов надання земельних ділянок громадянам для ведення особистого селянського господарства, індивідуального житлового будівництва, випасання худоби тощо [4].

Відповідно до моделі оцінки було визначено рейтинги напрямів реформування земельних відносин у містах та населених пунктах України за їх пріоритетністю. Перших три місця в рейтингу посіли такі напрями: забезпечення захисту інтересів територіальних громад щодо соціального, економічного та територіального розвитку населених пунктів, збереження ландшафтних та історико-культурних особливостей; урахування інтересів територіальних громад населених пунктів при прийнятті рішень щодо зміни меж міст; удосконалення механізмів земельно-кадастрової інвентаризації, формування меж територій населених пунктів, визначення меж прибудинкових територій у зонах житлової забудови.

Луганська область належить до не найбільш забезпечених земельними ресурсами, зокрема сільськогосподарськими угіддями, регіонів України, що видно як із показників площ, зайнятих різними категоріями земель, так і площ земель у розрахунку на одного мешканця. Співвідношення різних видів сільськогосподарських земель є нераціональним, оскільки на ріллю припадає непропорційно високий відсоток займаної території [6]. У межах області найвищі показники землезабезпеченості мають адміністративні райони на крайньому півдні (території Головного Донецького вододілу) та північному заході (південні відроги Середньоруської височини), що відзначаються найбільш виположеним рельєфом [3].

Методика оцінки ефективності механізмів взаємодії в землекористуванні дозволяє: по-перше, за окремими критеріями здійснювати аналіз та визначати тенденції формування та реалізації взаємодії в землекористуванні за певними видами ефективності – організаційною, економічною, функціональною, соціальною, інформаційною тощо; по-друге, проводити комплексну оцінку діяльності органів управління у сфері земельних відносин щодо взаємодії в землекористуванні за окремими видами ефективності, проводити оціночний моніторинг реалізації певних програмно цільових заходів; по-третє, здійснювати комплексну оцінку діяльності органів публічного управління у сфері земельних відносин за всіма видами ефективності щодо формування та реалізації взаємодії в землекористуванні й загалом, і за функціональними напрямами діяльності; по-четверте, проводити комплексну оцінку за показниками «статистику», тобто оцінювати діяльності

органів управління у сфері земельних відносин щодо повсякденної реалізації програмних заходів, функціонування сфери земельних відносин за визначеними видами ефективності; по-п'яте, здійснювати оцінку ефективності механізмів формування та реалізації взаємодії в

8

землекористуванні за показниками «динаміки» (темпами приростів) і відповідно визначати тенденції та вектори подальшого розвитку; по-шосте, визначати комплексну ефективність діяльності органів управління у сфері земельних відносин щодо формування та реалізації взаємодії в землекористуванні за показниками «статики» та «динаміки» щодо розвитку сфери загалом або за окремими напрямками державної політики; по-сьоме, критерії та методика оцінки дозволяють визначати проблемні напрями реалізації державної політики та її формування, здійснювати поглиблений аналіз кризових явищ, відповідно формувати комплекс своєчасних превентивних заходів управлінського реагування, розробляти ефективні довго- та середньострокові цільові програми розвитку сфери земельних відносин загалом або її окремих напрямів [1].

Висновки. Таким чином, забезпечення якості реалізації взаємодії у сфері землекористування дозволить підвищити функціональну дієвість органів державної влади та місцевого самоврядування, привести до світових стандартів якості надання державних (публічних), адміністративних послуг у сфері відношень у галузі землекористування, забезпечити високу ефективність і результативність діяльності органів державної влади на основі регламентації та стандартизації процесів, які є визначальними в досягненні цілей і реалізації взаємодії у землекористуванні.

Список використаних джерел:

1. Бойко А. О. Характеристика та класифікація механізмів формування та реалізації державної політики у сфері земельних відносин в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2018. № 17. С. 83–90.
2. Данкевич В. Є. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві: теорія, методологія, практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра ек. наук : 08.00.03. Житомир, 2018. 43 с.
3. Земельний фонд України станом на 01 січня 2020 року та динаміка його змін у порівнянні з даними на 01 січня 2019 року: Держгеокадастр. URL: <http://land.gov.ua/info/zemelnyi-fond-ukrainy-stanom-na-1-sichnia-2020-roku-ta-dynamika-ioho-zmin-u-porivnianni-z-danymy-na-1-sichnia-2019-roku/>.
4. Ковалів О. І. Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма: монографія. Київ : ДІА, 2016. 416 с.
5. Титаренко Т. Г. Формування та реалізація державної політики регулювання земельних відносин в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 22 с.
6. Фондові матеріали Головного управління Держгеокадастру України в

УДК 352.07.:323(477)

В. В. Заблоцький

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Актуальність. Україна на завершальному етапі докорінного реформування системи публічного управління. Цей процес торкнувся усіх гілок представницької, виконавчої влади та місцевого самоврядування. Реформа суттєво змінила адміністративний поділ держави на місцевому рівні. Частина об'єднаних територіальних громад була сформована у місцях компактного проживання національних меншин. Тому дуже важливо, щоб у цьому складному, багатогранному процесі не були порушені основи нашої державної національно-культурної політики. Аналіз нормативно-правової бази показав, що є прогалини у вітчизняному законодавстві, які треба доопрацювати та більш чітко визначити повноваження гілок публічної влади в Україні на регіональному та місцевому рівнях. У світі накопичений значний досвід вирішення етнонаціональних проблем. Для нашої країни цікавим є практики країн Центральної Європи при доопрацюванні національно-культурної та етнонаціональної політики, створення надійної системи національної безпеки. Вирішення зазначених проблем, враховуючи як вітчизняний, так і зарубіжний досвід, актуалізує тему дослідження.

Мета. Дослідження загальних тенденцій реалізації етнополітичних аспектів національно-культурної політики держави в процесі створення об'єднаних територіальних громад, формування органів публічної влади в місцях компактного проживання національних меншин.

Виклад основного матеріалу. Майже 30 років тому на мапі Європи з'явилась незалежна самостійна держава Україна. Становлення Української держави відбувається паралельно із складним процесом подолання стереотипів, системи цінностей, які залишилися в спадок від Радянського Союзу. Але щоб вийти на європейські соціальні та економічні стандарти, треба ще подолати багато проблем. Одна з них – це побудова європейської моделі етнонаціональної політики на базі національних культур, історичних традицій, ментальності національностей, які проживають на території України. Можливо те, що держава практично не мала досвіду розв'язання

етнонаціональних проблем, призвело до того, що в деяких регіонах на заході та сході країни у населення залишаються відголоски незбалансованості традицій, культур, у тому числі і культури політичної. Внаслідок цього, так і не вдалося подолати «центробіжні» настрої. Таким чином, етнонаціональна політика держави на сучасному етапі має передбачати виконання широкого комплексу завдань у різних сферах життя суспільства. Так, в економічній і соціальних сферах держава повинна створити умови для розвитку інфраструктури територій компактного проживання національних меншин,

10

допомогти залученню як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій, розвивати виробництво, створювати додаткові робочі місця, розвивати структуру соціальних, культурно-освітніх послуг. Перелічені заходи допоможуть об'єднаній територіальній громаді стати спроможною та створити умови для життєдіяльності населення цієї території. Якщо розглянути правовий, політичний, духовний аспекти реалізації етнополітики на державному та регіональному рівнях, то, на наш погляд, треба серйозно зосередитися на доопрацюванні існуючої нормативно-правової бази, яка регулює міжнаціональні та міжетнічні процеси. Практика виявила недосконалість одних законодавчих актів та необхідність створення інших, які повинні регулювати правові та політичні умови розвитку територій компактного проживання національних меншин. Треба зазначити, що діюче законодавство в Україні містить ряд норм щодо врахування поліетнічного характеру населення в адміністративно-територіальному устрої та організації влади. Так, у статті 119 Конституції України закріплено право місцевих державних адміністрацій на відповідній території забезпечувати у місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин виконання державних та регіональних програм, їх національно-культурного розвитку. У статті 132 Конституції України зазначено, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації й децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій [4]. У Законі України «Про місцеві державні адміністрації» закріплене положення про те, що місцеві державні адміністрації, в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечують виконання законодавства щодо національних меншин, мають взаємодіяти з відповідними об'єднаннями громадян із зазначених питань [7]. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить забезпечення в межах території, на якій поширена регіональна мова, надання освіти цією регіональною мовою або мовою національних меншин [6].

На особливу увагу заслуговують норми Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», які полягають у тому, що при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад

беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади. При цьому слід звернути увагу, що стаття 4 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», не в повному обсязі відображає норму статті 132 Конституції України. Ця стаття не називає принцип «врахування багатокультурності», а відсилає до Конституції України (конституційності та законності). Більше того, якщо відповідно Конституції України повинно бути враховано історичні, етнічні, культурні традиції, то в Законі України лише «беруться до уваги» історичні, етнічні культурні та інші чинники за умови, якщо буде визнано, що вони впливають

11

на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади [4; 5]. Треба зазначити, що Закон України «Про національні меншини в Україні» не визначає механізмів представництва національних меншин у місцевому самоврядуванні, їхньої участі в управлінні на територіях компактного проживання, а також у визначенні обсягів, розподілі та контролю за формуванням бюджету та використанням бюджетних коштів [8] і це, на наш погляд, потребує доопрацювання. Потребують також доопрацювання Закони України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Крім того потребують нової редакції Постанови Кабінету Міністрів України «Про співробітництво територіальних громад» від 16 березня 2016 року, «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» від 8 травня 2015 року, «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» та ін. Тобто нормативно-правова база напрацьована, але її треба вдосконалювати та реалізовувати при здійсненні практичних кроків у розбудові нашої держави. Тому для успішної розробки та реалізації державної етнонаціональної політики в Україні необхідно дослідити практики зарубіжних країн, оскільки їх досвід може бути використаний при доопрацюванні національно-культурної та етнонаціональної політики нашої держави. Як приклад, розглянемо етнополітику країн Центральної Європи. Конфліктогенність у цьому регіоні зумовлена різними причинами: нерівномірністю соціально-політичного та економічного розвитку, диференціацією в доступі до ресурсів та соціальних можливостей, намагання розв'язати різні проблеми за рахунок інших етносів. Більше того, спроби етнічної асиміляції неодноразово провокували загострення етнічних конфліктів. Таким чином, взаємне бажання створити структуру, яка буде спроможна забезпечити реалізацію центральньо-європейських інтересів з урахуванням національних прагнень польського, угорського, чеського та словацького народів, стимулювало рішення в угорському місті Вишеград підписати «Декларацію про співробітництво Чеської і Словацької Федеративної Республіки, Республіки Польща і Угорської Республіки на шляху європейської інтеграції». У документі були зафіксовані спільні

завдання, які вирішували центральноевропейські постсоціалістичні країни на перехідному етапі та заради ефективності цього процесу домовилися про повне відновлення державного суверенітету, демократії та свободи, а також ліквідацію всіх суспільних, економічних і культурно-духовних залишків тоталітарної системи, розбудови парламентської демократії, інститутів громадянського суспільства, створення розвинутої ринкової економіки, інтегрованої до європейської політичної, економічної, правової системи та безпеки [3]. Треба відзначити, що на етапі становлення традицій співробітництва, пріоритетне значення мав національний рівень етнополітичного менеджменту, тобто розгалуженої структури інститутів держави, базовим завданням яких є регулювання процесів етнонаціональної сфери життя суспільства. Він трансформувався по мірі запровадження

12

європейських норм захисту національних меншин у національне законодавство Польщі, Словаччини, Чехії, Угорщини. Визначальний вплив на формування національного рівня етнополітичного менеджменту в країнах Вишеградської групи мали європейські структури. Це пов'язано, перш за все, з тим, що на початку 90-х років XX століття Європейський Союз опинився під тиском етнополітичних конфліктів на Балканах. Тому, у той період, стабілізація політична, економічна, соціальна, міжнародна залежала від подолання міжнаціональних та міжетнічних конфліктів у Центральній Європі і були принципово важливим чинником для прогресу європейської інтеграції. Структури Євросоюзу та Ради Європи зробили все можливе, щоб послідовно запроваджувати в політичну культуру країн Вишеградської групи норми толерантності. Отже, етнополітичні проблеми в процесі демократизації країн Вишеградської групи вирішувались під посиленням впливом європейського інтеграційного процесу. Це, на наш погляд, проявлялось у тому, що наднаціональні підходи до етнонаціональної політики групувались на розумінні того, що на зміну моделі національної державності, фундаментом якої є титульна нація, приходить модель громадянської держави, яка заснована на правових засадах громадянства, тобто незалежного від етнічної ідентичності [2]. Демократичне самовизначення держави можливе тільки тоді, коли народ певної держави перетвориться на націю громадян цієї держави, котрі самі візьмуть у руки свою політичну долю [1, с. 75].

Треба зазначити, що після вступу країн Вишеградської групи до Європейського Союзу, суттєве значення набуло визнання офіційними мовами Євросоюзу усіх національних мов держав членів ЄС. В економічній сфері нівелювання міжетнічних протиріч стало можливим завдяки спільному економічному простору. Взагалі, якщо сьогодні розглядати проблеми міжнаціональних і міжетнічних взаємовідносин, то треба констатувати, що в умовах глобалізації, яка проявляється в економічних, політичних, культурно інформаційних перетвореннях, а також глибоких соціальних трансформаціях у світі, ставлення до національних меншин стає індикатором спроможності певної держави адаптуватися до вимог часу. З іншого боку, розвиток системи

місцевого самоврядування створює, а це тенденція часу у світі, реальну можливість етнічним групам у місцях компактного проживання реалізувати свої права в економічному, освітньому, культурному просторі та приймати активну участь у представницьких і виконавчих органах публічної влади. Усе це створює реальні умови для гармонізації міжетнічних взаємовідносин та подальшої розбудови державотворчих процесів.

Висновки. У сучасних умовах дослідження різних аспектів реалізації прав етнонаціональних меншин у країнах світу набуває важливого значення. Це питання є дуже актуальним для України. Забезпечити права етнонаціональних меншин можливо за умови ефективної взаємодії міжнародного і національного права. Відсутність такої правової взаємодії і традицій, ігнорування принципів етнонаціональної політики, недосконалість її правового забезпечення може призвести до суттєвого погіршення ситуації з етнічними групами не лише в одній країні, а й призвести до міжнародного

13

загострення у певних регіонах. Гармонійні міжнаціональні та міжетнічні взаємовідносини – це шлях до поступового розвитку цивілізації, і цей шлях людство повинно пройти разом.

Список використаних джерел:

1. Гамберс Ю. Постнаціональна констеляція. Львів, 2010. 230 с. 2. Етнічні меншини Східної та Центральної Європи: компаративний аналіз становища та перспектив розвитку / За ред. В. Євтуха. Київ, 1994. 207 с.
3. Кім Є. Європа у пошуках нової ідентичності: інституалізація процесів інтеграції країн Центрально-Східної Європи. *Нова політика*. 1998. № 3. С. 3-22.
4. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/254/96-вр#Text>. (дата звернення: 05.05.2021).
5. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>. (дата звернення: 05.05.2021).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст. 170. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/law/show/280/97-вр>. (дата звернення:).
7. Про місцеві державні адміністрації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. 190 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>. (дата звернення: 05.05.2021).
8. Про національні меншини в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 36. ст. 529. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/2494-12#Text>. (дата звернення: 05.05.2021).

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Актуальність розроблення шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області пов'язана, перш за все, з великої кількістю вразливих верств населення. За роки незалежності в Україні особливо гостро відчувається реформування у сфері соціального захисту населення. Збройний конфлікт на сході України, анексія АР Крим спричинили масове переміщення громадян із зони конфлікту,

14

спровокували відчуття нестабільності у більшості населення, втрату соціальної захищеності і відчуття безпеки. У зв'язку з цим виникає потреба дослідження вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області.

Дослідження у сфері соціального захисту та державної соціальної політики здійснюють такі науковці, як Т. Аріфходжаєва, О. Берданова, Я. Белєвцова, Н. Болотіна, Ф. Бородкін, В. Бульба, К. Гафарова, А. Гончаров, Р. Гребя, А. Гриненко, О. Дегтяр, К. Дубич, О. Іванова, Л. Ільчук, Ю. Кривобок, Л. Качан, О. Кочемировська, А. Авчухова, М. Кравченко, О. Петроє, Л. Кривачук, Л. Кулачок, В. Лаврухін, О. Лебедева, В. Литвиненко, Г. Лопушняк та ін. Проте, відсутні дослідження щодо розроблення шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області.

Мета статті полягає у визначенні шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області).

Дослідження у сфері соціального захисту населення актуалізуються у світлі процесів нестабільності соціально-економічного розвитку держави та військового конфлікту на Сході України.

Л. Павлова зазначає: «Після здобуття Україною незалежності в основу розвитку економіки було покладено принципово іншу ідеологію, яка передбачає планомірне скорочення соціальних послуг і гарантій від держави. Має місце процес поступового перекладання нею соціальних функцій на громадян: скорочуються витрати на медичне обслуговування; зменшується кількість бюджетних місць у ЗВО, скасовано практику безкоштовного надання житла працівникам підприємства, майже зникають система

розподілу після ЗВО та гарантія працевлаштування; система пенсійного забезпечення спрямована на самостійне забезпечення громадянами старості та ін. Водночас елементи попередньої системи командної економіки, зокрема система стимулів радянської номенклатури – широкі соціальні трансферти (у тому числі пільги), залишилися незмінними» [2, с. 125].

Соціальна держава (держава соціальної демократії) – це сучасна політико-правова система, де поняття «соціальна» має важливе значення, воно пов'язане із соціальним життям людей, підкреслює, що держава бере на себе турботу про матеріальний добробут громадян, здійснює функцію регулювання економіки з обов'язковим урахуванням екологічних вимог, забезпечує захист економічних і соціальних прав людини [4].

Зазначимо, що удосконалення державної політики соціального захисту населення України уможлиблюється за рахунок детального вивчення механізмів зазначеного процесу.

Р. Гребя зауважує, що «інститути сфери соціальних послуг, що ефективно функціонують у синергійній єдності зусиль щодо розвитку соціальної сфери, сприяють розвитку ринкових засад у реформуванні цього сектора господарської діяльності території. Тому вектори розбудови та модернізації таких інститутів зумовлені перебігом трансформаційних

15

процесів у національній та місцевій економіці, їхнім соціальним напрямом, у результаті яких якісно змінюються склад суб'єктів господарювання, зміст соціальних послуг, що надаються ними, а також їхня якість» [1, с. 144].

Соціальна сфера потребує подальших реформ у таких напрямках: 1. Децентралізація територіальних громад з концентрацією центрів надання соціальних послуг.

2. Створення нових підходів в організації роботи системи надання соціальних послуг, що надаються окремим верствам населення. 3. Встановлення мінімального базового пакета (рівня) соціальних послуг, що повинен забезпечуватися на рівні територіальної громади. 4. Впровадження адресної соціальної допомоги, яка б забезпечувала базові потреби окремих малозахищених категорій населення. 5. Залучення недержавних організацій з метою посилення конкуренції на ринку надання соціальних послуг [3].

Підсумовуючи праці вітчизняних вчених у сфері соціального захисту, можемо виокремити шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області). Отже, шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області) вбачаємо в такому:

- посилення взаємодії органів публічної влади та бізнесу у вирішенні соціальних і суспільних проблем;
- розширення каналів фінансування соціальних послуг для населення;
- розвиток системи партнерства державного й приватного секторів щодо надання соціальних послуг;

- посилення децентралізації у процесі реалізації державної політики соціального захисту населення України;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення системи надання соціальних послуг населенню;
- запровадження систематичного вивчення потреб мешканців Луганської області щодо надання соціальних послуг;
- здійснення моніторингу надання соціальних послуг щодо їх корисності та доцільності.

Висновок. Визначено шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області), а саме: посилення взаємодії органів публічної влади та бізнесу у вирішенні соціальних і суспільних проблем; розширення каналів фінансування соціальних послуг для населення; розвиток системи партнерства державного й приватного секторів щодо надання соціальних послуг; посилення децентралізації в процесі реалізації державної політики соціального захисту населення України; розроблення пропозицій щодо удосконалення системи надання соціальних послуг населенню; запровадження систематичного вивчення потреб мешканців

16

Луганської області щодо надання соціальних послуг; здійснення моніторингу надання соціальних послуг щодо їх корисності та доцільності.

Список використаних джерел:

1. Гребя Р. В. Механізми реформування системи соціальних послуг в умовах децентралізації влади в Україні: 25.00.02 – механізми державного управління. Нац. акад. з держ. упр. При Президентові України. Харків, 2018. 216 с.
2. Павлова Л. О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні: 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2015. 230 с.
3. Фаріон М. М. Особливості системи соціального захисту населення в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 7.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5709>. (дата звернення: 12.04.2021).
4. Флорескул Н. Система соціального захисту населення як чинник формування соціальної держави. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2009/02/6.pdf>. (дата звернення 12.04.2021).

СИСТЕМА «GOOD GOVERNANCE» У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Актуальність. Реформування у сфері публічного управління потребує впровадження нових технологій управління, зокрема впровадження доброго врядування (Good governance). Система доброго врядування базується на демократичних принципах управління й була запозичена з європейських країн. З огляду на це постає необхідність детального вивчення системи Good governance на регіональному рівні.

Різні аспекти впровадження системи Good governance у вітчизняну практику досліджують А. Алалі [1], О. Бейко [2], А. Зарічний [3], В. Толкованов [6] та ін.

Мета статті полягає у визначенні компонентів системи «Good governance» у регіональному управлінні.

Концепція доброго врядування передбачає залучення максимально можливої кількості зацікавлених осіб до прийняття важливих управлінських рішень. А. Зарічний вважає, що впровадження врядування такого типу може забезпечити не тільки співпрацю з владою, реалізацію права участі на

17

здійснення публічної влади, але й у широкому розумінні забезпечити права і свободи особи та забезпечення принципів правової держави [3, с. 144]. О. Бейко зазначає: «Сьогодні терміну *врядування* («governance», *англ.*) надано багато значень різними сторонами процесу, і термін вже став обов'язковим для управління. На теоретичному рівні під терміном *врядування* розуміється співпраця багатьох сторін, які беруть участь у процесі управління суспільними справами. Місцеві органи влади в ньому виступають як один або кілька учасників процесу. Ми також можемо розглядати цей термін щодо питання структури – організації можуть працювати в ієрархічному, ринковому середовищі та з мережею громад. Врядування також можна розглядати як процес керування та координації зусиль. Остаточного врядування в літературі трактується як теорія, або аналітична система» [2].

Загальні тенденції реформ good governance вміщують:

- регулювання конфлікту інтересів на публічній службі та криміналізацію корупції;
- прозорість «чутливих» до корупції сфер публічного управління (наприклад, митниця або державні закупівлі);
- створення відкритого і (або) електронного уряду;
- впровадження елементів процесного (cut red tape) і (або) програмного менеджменту (стратегічне управління).

В. Толкованов зазначає: «Стаття 3 Європейської хартії місцевого самоврядування визначає, що місцеве самоврядування означає право і

спроможність місцевих влад, у межах закону, здійснювати регулювання і управління суттєвою частиною державних справ, під їх власну відповідальність та в інтересах місцевого населення. Ефективна реалізація цього курсу вимагає від органів влади усіх рівнів: здійснення суттєвих інституційних змін; реформування принципів та методів роботи, в тому числі в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення фінансово-економічних можливостей стимулювання розвитку місцевого самоврядування [6].

У програмі ООН «Врядування та стійкий розвиток людського потенціалу» стверджується, що «добре врядування» є учасницьким, прозорим і підзвітним, ефективним та неупередженим, сприяє забезпеченню законності та гарантує визначення політичних, соціальних й економічних пріоритетів на основі широкого суспільного консенсусу, а також врахування думки найбільш вразливих верств населення при ухваленні рішень щодо розподілу ресурсів на цілі розвитку. Вагомими є принципи такого врядування:

- участі, яка може бути як безпосередньою, так і опосередкованою через легітимізовані посередницькі інституції та представників; – верховенства права, тобто правова система повинна бути справедливою і діяти однаково для всіх, особливо стосовно прав людини;

18

- прозорості, через свободу інформації, її повноту і доступність для всіх, хто в ній зацікавлений;
- відповідальності, оскільки інституції та процеси служать усім членам суспільства;
- консенсусу, дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу з локальних і загальних питань та процедур;
- справедливості, добробут суспільства залежить від врахування інтересів кожного члена суспільства у ньому;
- ефективності та результативності, максимально ефективного використання ресурсів для задоволення потреб громадян;
- підзвітності уряду, приватного бізнесу та структур громадянського суспільства громадськості та інституційним носіям прав;
- стратегічного бачення: лідери та громадськість мають довготермінову перспективу щодо Good governance і людського розвитку та чітко уявляють собі ці заходи, які необхідні для їх реалізації [7].

У Європейській стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні (була затверджена Комітетом Міністрів РЄ у 2008 р.) зазначаються такі цілі:

- громадяни мають стати у центрі усіх найбільш важливих демократичних процесів у суспільстві;
- органи місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати

систему управління та надання послуг відповідно до 12 принципів, визначених у Стратегії;

— національні уряди мають забезпечити створення і підтримку інституційних передумов для розвитку місцевої демократії та вдосконалення системи місцевого самоврядування відповідно до Європейської Хартії місцевого самоврядування та інших європейських правових інструментів у галузі місцевого та регіонального розвитку [5].

Система Good governance у регіональному управлінні визначаємо, як цілісну, упорядковану взаємозумовлену сукупність компонентів (ціле результативний, теоретико-методологічний, суб'єкт-суб'єктний, технологічний), що взаємодіють між собою.

Ціле-результативний компонент визначає провідну мету системи Good governance у регіональному управлінні, що полягає у встановленні цілей щодо впровадження доброго врядування на регіональному рівні та забезпечення конкретних результатів щодо функціонування Good governance в територіальних громадах, що виявляється, наприклад, у залученні мешканців територіальних до управлінських рішень.

Теоретико-методологічний компонент системи Good governance у регіональному управлінні передбачає методологічні підходи до розроблення системи (системний, синергетичний, інституційний); концептуальні засади: розумінні доброго врядування як інтеракції всередині влади, але й взаємозв'язок влади і суспільства; зацікавленість як окремих громадян, так і громадських спільнот у високій якості політико-управлінського процесу;

19

дотримання таких критеріїв, як народний суверенітет, конституційне врядування та демократичність взаємовідносин між виконавчою та представницькою владою.

Суб'єкт-суб'єктний системи Good governance у регіональному управлінні відображає характеристики суб'єктів впровадження доброго врядування (територіальні громади та адміністративні регіони, регіональні та муніципальні адміністрації, управлінські команди, коаліції місцевих рад, локальні політичні партії, рухи бізнес-еліти тощо).

А. Алалі встановив, що участь суб'єкти політичного менеджменту та суб'єкти Good governance мають кілька рівнів кореляцій, найбільш важливими з них є інституційний рівень, на якому суб'єкти політичної діяльності та реалізації інтересів політичного рівня вступають у взаємодію з інституціями, які уповноважені здійснювати публічну політику [1, с. 201].

Технологічний компонент системи Good governance у регіональному управлінні віддзеркалює технології власне Good governance, що вміщують стандартизацію показників діяльності управлінських інституцій та їх співвимірність із практикою інших країн; розвиток парламентської культури, автономності функціонуванням регіональних та локальних самоврядних асамблей, повноту збирання інформації у ситуаціях кризового менеджменту,

можливість представлення думки меншості, цивілізоване розв'язання політичних конфліктів тощо, відтворенні демократичних практик, забезпечення прав і свобод, просування важливих проблем суспільства на політичний рівень; гарантування інтересів більшості верств суспільства та окремих громадян у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки. Визначено компоненти системи Good governance у регіональному управлінні, що визначаємо як цілісну, упорядковану взаємозумовлену сукупність компонентів (ціле-результативний, теоретико-методологічний, суб'єкт-суб'єктний, технологічний), які взаємодіють між собою.

Список використаних джерел:

1. Алалі А. Технології «GOOD GOVERNANCE» як чинник підвищення ефективності демократичного політичного менеджменту. дис... на здоб. канд. політ. наук: 23.00.02. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпро, 2018. 245 с.

2. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Beyko.htm>. (дата звернення: 14.05.2021).

3. Зарічний О. А. «Добре врядування» як новітня форма участі у здійсненні публічної влади. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31959/1/24-142-147.pdf>. (дата звернення: 14.05.2021).

4. Практика good governance. URL: https://studme.org/141967/menedzhment/praktika_good_governance. (дата звернення: 14.05.2021).

5. Принципи доброго врядування: європейський досвід. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsy-py-dobroho-vriyaduvannia-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/>. (дата звернення: 14.05.2021).

6. Толкованов В. В. Стандарти та принципи доброго врядування на місцевому та регіональному рівнях як загальноєвропейська цінність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>. (дата звернення: 14.05.2021).

7. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document: United Nations Development Program (January, 1997). URL: <http://magnet.undp.org/policy/default.htm>. (дата звернення: 14.05.2021).

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Проблема розвитку взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством у публічному управлінні набуває все більшого значення. Процес трансформації владних відносин вміщує тенденцію наближення влади до народу, виступає пріоритетом у розвитку демократичного суспільства. Участь громадськості у публічному управлінні виступає соціальним інститутом, у якому концентрується найбільший потенціал до діалогу влади і суспільства. Питання взаємодії органів публічної влади та громадськості завжди актуалізується при прийнятті важливих управлінських рішень. Це зумовлює необхідність детального вивчення форм участі громадян, що охоплюють різні етапи ухвалення державно-владного рішення від громадської ініціативи до форм співпраці з органами влади та контрольних повноважень за їх діяльністю. Розвиток електронного врядування в країні, стимулює появу інноваційних форм взаємодії влади та громадськості, які наділені можливістю скоротити розрив між владою та громадянами, полегшити їхній діалог, тому аналіз перспектив їх впровадження є нагальною науковою проблемою сучасності. Особливо актуалізується це питання в умовах поступового розвитку демократичного суспільства в країні. Саме участь громадськості у здійсненні публічної влади є, з одного боку, критерієм демократизації та легітимізації влади, створює механізм взаємодії органів публічної влади та населення.

Питання взаємодії органів публічної влади з громадськістю розглядають такі вчені, як О. Антонова, Н. Богашева, Т. Волошина,

21

В. Дерещ, О. Дніпров, І. Жаровська, С. Жуков, О. Зарічний, І. Івженко, С. Іщук, В. Колтун, О. Коротич, С. Костючков, П. Петровський, А. Корнат, О. Поступна, С. Саханенко, Є. Сергієнко, О. Скібіна, М. Туленков, А. Халецький.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю має орієнтуватися на забезпечення діалогу влади і населення, і тому ефективність даної взаємодії, визначається через організацію партнерства органів публічної влади з населенням.

Участь громадськості у публічному управлінні є первинним правовим питанням, стосується не окремої сфери суспільних відносин, а практично всієї політичної системи і є визначальним чинником державотворення і правотворення окремої держави.

Сутність взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні полягає в тому що взаємодія органів публічної влади з

громадськістю становить певну діяльність, завдяки якій відбувається спільне прийняття управлінських рішень за рахунок інформування, консультацій, діалогу, партнерства. З'ясовано, що основними формами взаємодії органів публічної влади з громадськістю на регіональному рівні є місцевий референдум, громадська експертиза, громадські слухання.

І. Динник зазначає, що багато з розвинених демократичних країн мають значний досвід щодо взаємодії органів державної влади з громадськістю на засадах побудови взаємної довіри з метою досягнення соціальної інтеграції, покращення умов життя і сталого розвитку суспільства, а саме: країни Європейського Союзу та США [3, с. 144].

Безумовно, органи публічної влади сфокусовані на досягненні певних цілей, тому спільне з громадськістю прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності роботи всіх елементів як єдиного механізму. Така ситуація зосереджує місцеву владу та громадськість на досягненні чітко визначених спільних результатів. Наявність встановлених спільних цілей посилює діалог між органами публічної влади громадськості.

На підставі вивчення наукових джерел [1; 2; 3; 4] визначимо основні напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні на прикладі Луганської області, а саме:

- посилення розвитку діалогу між органами публічної влади та громадськістю;

- розвиток комунікативних зв'язків взаємодії органів публічної влади з громадськістю;

- розроблення планів взаємодії органів публічної влади з громадськістю;

- підвищення рівня професійної обізнаності публічних службовців щодо взаємодії з громадськістю;

22

- розроблення дієвих та чітких процедур взаємодії органів публічної влади з громадськістю;

- здійснення моніторингу ефективності взаємодії органів публічної влади та громадськості.

Висновок. Визначено напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні на прикладі Луганської області, а саме: посилення розвитку діалогу між органами публічної влади та громадськістю; розвиток комунікативних зв'язків взаємодії органів публічної влади з громадськістю; розроблення планів взаємодії органів публічної влади з громадськістю; підвищення рівня професійної обізнаності публічних службовців щодо взаємодії з громадськістю; розроблення дієвих та чітких процедур взаємодії органів публічної влади з громадськістю; здійснення моніторингу ефективності взаємодії органів публічної влади та громадськості.

Список використаних джерел:

1. Александрова Т. В. Запровадження в Україні іноземного досвіду взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матеріали VIII міжнародної наук.-практ. Конференції, 27 листопада 2013р.* Полтава : ПолтНТУ, 2013 Ч.ІІ. С.154.
2. Алкун М. Міжнародний досвід організації конструктивного діалогу між організаціями громадянського суспільства та державними органами. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/26.pdf (дата звернення 4.05.2021).
3. Гостева О.М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 9, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення: 07.05.2021).
4. Динник І.П. Міжнародний досвід ефективної взаємодії держави і громадянського суспільства та його імплементація в практику державного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 143 – 148.

СЕКЦІЯ «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»

УДК 351:3.08

І. О. Бріль

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Враховуючи євроінтеграційний курс України набуває важливого значення удосконалення управління в органах публічної влади, зокрема управлінської діяльності органу публічної влади. У зв'язку з цим

дослідження щодо удосконалення управлінської діяльності пов'язані не тільки з реформуванням публічного управління, а й з новими підходами до управління в органах публічної влади. Управлінська діяльність характеризується багатоаспектністю, складністю та залежністю від колективу співробітників, тому удосконалення управлінської діяльності відбувається відповідно до загальних тенденцій модернізації управління. Удосконалення управлінської діяльності, перш за все, актуалізується відповідно до загальних змін, що відбуваються в суспільстві.

Тому актуальним питанням залишається формування нової генерації керівників в органах публічної влади, здатних здійснювати свою професійну діяльність у нинішніх умовах невизначеності та світової кризи, коли система управління в органах публічної влади потребує нових підходів і прийняття управлінських рішень. Тому актуальним питанням залишається формування нової генерації керівників, здатних здійснювати свою професійну діяльність у нинішніх умовах невизначеності та реформування публічної сфери.

Різні аспекти управлінської діяльності представлено в дослідженнях С. Адамса, І. Адісеса, С. Антоненко, В. Малога, О. Мазуркевича, В. Бабаєва, Н. Шаронової, В. Банцера, С. Бочарової, Е. Землянської, Н. Бугайової, Л. Васильченко, Л. Галіциної, О. Гамаги, Ф. Газл, М. Дороніної, О. Петряєва, О. Дробот, В. Журавель, Ю. Ірхіна, В. Федоренко, І. Іванової, С. Князева, У. Косар, О. Кострікіна, Ю. Кудінова, М. Кулешова, В. Попова. Процеси удосконалення управлінської діяльності в органах публічної влади висвітлено в науковому доробку О. Акуленко, Н. Армаш, І. Артим, А. Головача О. Губи, М. Ковалів, Л. Колдіна, Г. Лаврика, Н. Медвідь, Є. Міщука, Д. Могили, Т. Новаченка, Е. Афоніна, А. Сіцінського.

Мета статті – визначити шляхи удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади.

У сучасних організаціях роль керівника відрізняється від традиційної. Сучасний керівник органу публічної влади – це лідер, який допомагає публічним службовцям використовувати новітні підходи, удосконалювати прийоми й методи виконуваної роботи, створювати єдину монолітну

команду, здійснювати налаштування цієї команди і показувати особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань.

Управлінська діяльність керівника органу публічної влади має свою специфіку порівняно з управлінською діяльністю на підприємстві, соціальному закладі. Управлінська діяльність керівника органу публічної влади передбачає здійснення певних заходів з використанням різних форм та методів управлінської діяльності, з метою ефективного виконання управлінських функцій та завдань у визначені часові терміни з використанням фінансових, кадрових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів. Управлінську діяльність можна визначити як сукупність навичок, умінь, способів, засобів доцільних дій людини у сфері управління, що

відпрацьовані історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей.

М. Ковалів зауважує, що адміністративне керівництво розглядається як процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи. Автор визначає такі елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як потрібно робити [1].

Багато сучасних науковців зазначають, що управлінська діяльність визначається в основному не особистими відносинами керівника і підлеглих, а становищем кожного в системі та необхідністю вирішувати спільні завдання. Керівник органу публічної влади приймає рішення, обов'язкові для виконання підлеглими, не тому, що він має абсолютну владу над ними, а тому, що цього вимагають завдання діяльності колективу. Керівництво в органах публічної влади становить комплексну діяльність, яка охоплює вирішення організаційних, господарських, виховних, технічних, психологічних та інших питань. Це специфічна діяльність керівника, спрямована на впорядкування внутрішньо-колективних процесів і організацію спільної діяльності підлеглих.

Кожна з функцій управлінської діяльності є процесом і вміщує низку послідовних взаємопов'язаних дій. Управлінську діяльність сучасного керівника органу публічної влади можна розділити на:

- управління діяльністю органу публічної влади;
- управління публічними службовцями.

Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади, визначаються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, якщо інше не передбачено законом [2].

Головною метою удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади є формування кадрового потенціалу органів публічної влади, що забезпечує їх ефективне функціонування й розвиток через:

- а) створення сприятливих умов удосконалення управлінської діяльності в органах публічної влади;
- б) забезпечення високого професіоналізму управлінського й технологічного процесу;
- в) забезпечення ефективності управлінської діяльності.

На підставі вивчення наукових джерел вважаємо, що напрямками удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади є:

- орієнтація управлінської діяльності на досягнення цілей органу

публічної влади;

- врахування світових тенденцій розвитку публічного управління у процесі;

- орієнтація на демократизацію управління;

- дотримання раціонального використання часових, людських та матеріальних ресурсів;

- запровадження системи оцінювання управлінської діяльності керівника персоналом організації;

- впровадження інноваційних форм управлінської діяльності; –

- забезпечення умов щодо ефективної роботи персоналу організації; –

- обґрунтованість прийняття управлінських рішень;

- удосконалення самоменеджменту та самоактуалізації;

- забезпечення своєчасності і доступності подання інформації

підлеглим;

- домінування в екстремальних умовах;

- стійкість щодо стресових ситуацій, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

- забезпечення високого рівня працездатності підлеглих;

- формування ефективних команд.

Упровадження шляхів удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади має відбуватися у шість етапів: на першому етапі вважаємо за потрібне ознайомлення із сутністю удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади; на другому етапі – впровадження концепції удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади, основні положення якої передбачають формування моделей-підходів, що відображають зміст діяльності керівника в органах влади та сучасні вимоги до неї, на основі чого створено інструментарій теоретико-методологічного аналізу проблемних питань удосконалення діяльності керівника та їх практичного вирішення; на третьому етапі – впровадження критеріальної системи оцінювання стану управлінської діяльності керівника органу публічної влади; на четвертому етапі – розроблення спеціальної системи заходів щодо удосконалення управлінської діяльності керівника органів публічної влади; на п'ятому етапі – вивчення світового досвіду

26

удосконалення управлінської діяльності керівника; на шостому етапі – впровадження інноваційних методів управління.

Висновки. Обґрунтовано шляхи удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади, які передбачають: запровадження критеріальної системи оцінювання управлінської діяльності відповідно до результатів діяльності органів публічної влади; систематичне здійснення оцінювання управлінської діяльності відповідно до результатів

діяльності органів публічної влади за критеріями; виявлення слабких сторін управлінської діяльності з метою розроблення заходів з удосконалення; запровадження системи тренінгів з удосконалення самоменеджменту та самоактуалізації керівника; удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників в органах публічної влади; впровадження інноваційних форм управлінської діяльності; орієнтація управлінської діяльності на створення ефективних команд).

Список використаних джерел:

1. Ковалів М. В. Роль та місце керівника в управлінні органами виконавчої влади. 2014. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2126/vnulpurn20148019.pdf> (дата звернення 27.04.2021).
2. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 26. ст. 273.

УДК 353.075.6

Р. В. Гах

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СЛУЖБОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні зумовлюється необхідністю оновлення існуючої системи правового регулювання службових відносин в органах публічної влади у зв'язку з обранням Україною стратегічного курсу на європейську інтеграцію та становлення як незалежної й суверенної держави. Правове регулювання службових відносин в органах публічної влади є одним з важливих аспектів удосконалення діяльності органів публічної влади і тому потребує детального вивчення.

Питання правового регулювання державно-службових відносин досліджували у різні періоди О. Авраменко, С. Архіпов, К. Бабенко, Н. Голобор, В. Горшеньова, В. Копейчикова, Н. Нижник, П. Рабінович, О. Скакун, В. Сирих, В. Авер'янов, І. Андреевський, С. Бакеева, Ю. Битяк, Л. Біла-Тіунова, С. Ківалов, В. Кобалевський, Ю. Козлов, М. Коркунов,

27

М. Куплєваський, Б. Лазарев, В. Малиновський, В. Манохин, Т. Метушевська, О. Мовчун, О. Ноздрачев, О. Оболенський. **Мета статті** – розкрити зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні. Правовому регулюванню службових відносин в органах публічної влади присвячено чимало досліджень. Перш за

все службові відносини регулюються Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [5].

У працях вітчизняних вчених М. Грай, О. Бандурки, О. Оболенського, О. Молошної надається визначення державно-службових відносин в органах публічної влади у контексті службових відносин.

М. Грай визначає поняття державно-службових відносин в Україні як сукупність урегульованих нормами права суспільних відносин між державою, представленою державним органом або уповноваженою посадовою особою та особою, що виникають і реалізуються для виконання завдань і функцій держави щодо виникнення і припинення державної служби та зміни статусу державного службовця [2, с. 5].

Згідно з думкою О. Бандурки, суттєвою особливістю державно-службових відносин в органах є те, що учасниками їх стають представники кількох принципово різних категорій працівників, які відрізняються спрямованістю та змістом покладених на них функцій, правовим регулюванням проходження ними служби, що зумовлює особливості державно-службових відносин, за участю кожної з категорій працівників [1, с. 268].

О. Оболенський наголошує, що державно-службові відносини є державно-правовими, тобто вони більшою мірою регулюються нормами державного та адміністративного права [4, с. 43]. Службові відносини в органах публічної влади мають комплексний правовий характер через поширення на них дії норм конституційного, адміністративного, податкового, митного та трудового законодавства, водночас перевагу мають норми адміністративного права [4].

Згідно з думкою О. Молошної, державно-службові відносини мають ряд суттєвих ознак:

- 1) державно-службові відносини є одним із підвидів державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин;
- 2) державно-службові відносини реалізуються в межах інституту публічного управління та адміністрування в Україні [3, с. 7]. Таким чином, правове регулювання службових відносин ми розуміємо як законодавчо упорядковану систему державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин у межах інституту публічного управління та адміністрування.

Враховуючи напрацювання М. Грай, О. Бандурки, О. Оболенського, О. Молошної, визначимо зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні, який складає:

- упорядкування і забезпечення функціонування державно-управлінської системи службових відносин;
- регламентація державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин законодавством;
- інститутоціоналізація службових відносин в органах публічної влади;

- орієнтація на верховенство права у процесі здійснення службових відносин в органах публічної влади;
- вплив конституційних та адміністративних норм на регулювання службових відносин, що пов'язаний із забезпеченням реалізації конституційного права на державну службу та законодавчого визначення їх основ;
- правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні здійснюється переважно нормами конституційного, адміністративного та трудового права.

Правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні характеризується двосторонністю, нормативною регламентацією правомочності державного службовця, закріпленням правового статусу державних посад.

Висновок. Зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні вміщує: упорядкування і забезпечення функціонування державно-управлінської системи службових відносин; регламентацію державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин законодавством; інститутоціоналізацію службових відносин в органах публічної влади; орієнтацію на верховенство права у процесі здійснення службових відносин в органах публічної влади; вплив конституційних та адміністративних норм на регулювання службових відносин, що пов'язаний із забезпеченням реалізації конституційного права на державну службу та законодавчого визначення їх основ; правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні здійснюється переважно нормами конституційного, адміністративного та трудового права.

Список використаних джерел:

1. Бандурка О. О. Управління державною податковою службою в Україні: організаційно-правові аспекти: монографія. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2005. 506 с.
2. Грай М. П. Державно-службові відносини в Україні: стан та напрями розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління : 25.00.03. Київ, 2012. 23 с.
3. Молошна О. Л. Удосконалення державно-службових відносин в системі публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2018. 250 с.
4. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. ст. 43.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У державному управлінні мотивація є набагато більш складним і спірним процесом, ніж в інших сферах людської діяльності. Це пов'язано із специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкова їх мета відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях. Державні службовці – це, в першу чергу, люди, які управляють іншими людьми. Без їх послуг рано чи пізно не обійтися, тоді як від послуг будь-якої комерційної організації можна відмовитися. Зазначене пояснюється тим, що основною метою державних службовців є вирішення завдань держави щодо забезпечення добробуту членів суспільства, задоволення публічних інтересів на основі принципів і положень, встановлених у Конституції, законах, інших нормативно-правових актах. Ефективність державного апарату залежить від якості роботи державних службовців, яка, у свою чергу, залежить від того, яку поведінку вони обирають. Держава повинна прагнути зрозуміти, чому держслужбовці поведуться тим або іншим чином. При цьому причини такої поведінки можуть бути абсолютно різними: починаючи від структури підрозділу, в якому проходить службу урядовець, та організації його діяльності і закінчуючи внутрішньо-сімейними відносинами. Особливості мотивації праці на державній службі викликають окремий інтерес, зважаючи на ту відповідальність, яка лягає на плечі держслужбовця як важливого елемента в структурі реалізації механізму державної влади. І хоча це питання неодноразово підіймалося в різного роду дослідженнях, воно не втрачає своєї актуальності донині.

Метою статті є удосконалення та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації до професійної діяльності державних службовців.

З огляду на те, що методи мотивації державних службовців у переважній більшості визначені системою чинного законодавства, яке регулює суспільні відносини у сфері державної служби, можливості керівників державної служби в питаннях формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму суттєво обмежують. У першу чергу це стосується групи матеріальних стимулів. У

до Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646, преміювання державних службовців проводиться, зокрема, з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості [9]. Таким чином, керівникам державної доцільно матеріально стимулювати прагнення працівників до підвищення рівня професійної компетенції, і для цього є всі необхідні правові підстави.

Непрямою формою матеріального стимулювання залишається все те ж преміювання, на яке держслужбовець може розраховувати за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, у разі отримання ним відмінної оцінки. Для формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму необхідно поряд з матеріальними чинниками мотивації включати нематеріальні чинники мотивації.

Із врахуванням позитивного досвіду великих компаній можна запозичити методи нематеріальної мотивації популярні в корпоративному середовищі:

- проведення нарад, на яких працівники будуть проінформовані про особисті досягнення своїх колег у сфері підвищення рівня професійної компетентності;
- публічна похвала державних службовців, які проявили ініціативність до проходження позачергових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, пройшли онлайн-навчання та ін.;
- надання можливості працівникам, які особливо відзначились у підвищенні рівня професійної компетентності проводити навчання для своїх колег для передачі позитивного досвіду та набутих знань;
- створення внутрішнього інтернет-ресурсу, на якому будуть публікуватись досягнення держслужбовців з підвищення рівня професійної компетентності, а також буде можливість працівникам обмінюватись позитивним досвідом [4].

Для нематеріальних чинників мотивації, надзвичайно велике значення має змінний характер таких стимулів – чим більше, тим краще. Якщо для матеріальних чинників мотивації важлива стабільність, то для групи нематеріальних методів мотивації важлива періодична зміна. Оскільки, наприклад, такий метод, як публічна похвала, виголошена керівником у десятий раз, володітиме значно меншим мотиваційним ефектом, ніж почута вперше, тому що відбулось певне звикання працівника до такого методу.

Висновок. На нашу думку, найбільш доцільним для керівника державної служби є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня професійної компетенції. В основі пошуку має бути введена в роботу система встановлення факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система, побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників у цілому, а також з урахуванням

гендерних та вікових особливостей персоналу, матиме найбільш ефективний вплив на працівників.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації державних службовців у контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального, так і нематеріального характеру, які сприяють професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців, стимулюють їх до сумлінної та ініціативної праці, що, у свою чергу, призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

Список використаних джерел:

1. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. *Вісн. НАДУ*. 2011. № 4. С. 93-97.
2. Бойко Е. В. Мотивация персонала: Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций». 2004. 126 с.
3. Висновок Головного науково-експертного управління Верховної Ради України № 2490 від 30.03.2015 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571 (дата звернення: 14.05.2021).
4. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48-54. URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>. (дата звернення: 15.05.2021).
5. Оболенський О. Ю. Державна служба: Інституціональний підхід до державної служби. URL: <http://library.if.ua/book/112/7579.html> (дата звернення: 14.05.2021).
6. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба : Словник-довідник. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.
7. Пахарев А. Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній країні : навчальний посібник. Київ : Світогляд, 2012. 122 с.
8. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347> (дата звернення: 16.05.2021).
9. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16> (дата звернення: 14.05.2021).
10. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного

11. Харун О. А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).

12. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контракти»*. 2008. № 22. URL: http://www.management.com.ua/notes/non_typ_motivation.html (дата звернення: 14.05.2021).

13. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб.наук. праць. Вип.6 (37). Київ : НДЕІ, 2004. С.97–100.

14. Якокка Ли. Кар'єра менеджера / пер. с англ. Тольятти : Издательский дом «ДОВГАНЬ», 1997. 350 с.

15. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 111–115.

УДК 3.08-048.78

Н. А. Гулімова-Хмиз

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Реформування публічного управління зумовлює удосконалення управління персоналом в органах публічної влади. Управління персоналом у сфері публічного управління є одним з найважливіших аспектів, яки має оновлюватися у відповідності з викликами сьогодення.

Удосконалення управління персоналом в органах публічної влади потребує розроблення комплексу завдань, реалізація яких має привести до створення ефективної системи управління людським ресурсами у сфері публічної служби.

Питання управління персоналом та кадровим забезпеченням в органах публічної влади досліджують С. Гончар, С. Гусак, Н. Зелінська, П. Євдокімов, С. Селіванов, Н. Жиденко, О. Носик, Н. Привалова та ін.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення управління персоналом в органах публічної влади.

Підвищення якості діяльності органів публічної уможлиблюється за наявності професійного кадрового складу. Проте, лише наявність висококваліфікованих фахівців в організації не гарантує стовідсоткового досягнення успіху, оскільки управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у цьому процесі.

Н.Зелінська зазначає, що управління людськими ресурсами є одним з важливих напрямів реформи державного управління, адже від ефективності

33

діяльності посадовців залежить успіх реформ у інших сферах суспільного життя. Перехід у системі державного управління до методології управління людськими ресурсами є важливою ознакою її осучаснення, особливо на регіональному рівні влади, де вирішення проблем розвитку людських ресурсів потребує розроблення адекватних управлінських механізмів, вибору раціональних інструментів підвищення ефективності використання управлінських кадрів, їх законодавчого забезпечення [1, с. 21].

Н. Привалова зауважує, що головною метою управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є раціональне та ефективне використання людських ресурсів. Досвід публічного управління засвідчив, що для реалізації будь-яких державних програм та політик, економічних та соціальних перетворень необхідним є висококваліфікований людський ресурс. Проблеми формування якісного складу публічної служби полягають також в організації належної діяльності служб з управління персоналом. У цьому контексті кадрові служби як основні суб'єкти реалізації кадрової політики в органах публічної влади використовують механізми роботи з персоналом, які не зовсім відповідають сучасним вимогам публічного управління [2, с. 52].

У типовому положенні про службу управління персоналом зазначається, що основними завданнями служби управління персоналом є: 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;

2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;

3) забезпечення організаційного розвитку державного органу; 4) добір персоналу державного органу;

5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [3]

Згідно вимог часу пріоритетними завданнями управління персоналом в органах публічної влади можуть бути:

- вивчення потреби в кадрах;
- забезпечення притоку перспективних співробітників ;
- забезпечення адаптації, підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення умов для формування потенціалу кадрів.

Реалізація вищезначених завдань може здійснюватися на умовах гнучкості (реагування на виклики часу), стратегічності (прогнозування в

довгостроковій перспективі), інноваційності (впровадження нових технологій управління персоналом).

34

Таким чином, напрямками удосконалення персоналом в органах публічної влади можемо вважати:

- стратегічне управління персоналом в органах публічної влади; — управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади; — впровадження інноваційних технологій управління персоналом; — створення умов для розвитку персоналом.

Висновок. Управління персоналом в органах публічної влади потребує постійного оновлення й модернізації. Визначено напрями удосконалення персоналом в органах публічної влади можемо вважати: стратегічне управління персоналом в органах публічної влади; управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади; впровадження інноваційних технологій управління персоналом; створення умов для розвитку персоналом.

Список використаних джерел:

1. Зелінська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02/ Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2018. 228 с.
2. Привалова Н. В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів: дис... канд. з держ. упр.: 25.00.02/ Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Одеса; Івано-Франківськ, 2018. 240 с.
3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення 02.05.2021)

УДК 342.5:316.77(477)

В. М. Заїка

СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Постановка проблеми. Вибудовування відносин органів державної влади з різноманітними групами населення є необхідним аспектом державного управління в демократичній країні, оскільки вони забезпечують

35

основу процесу прийняття рішень, які обов'язково передбачають спільність інтересів держави і суспільства. Питання про організаційне забезпечення комунікативних технологій має особливе значення для державного управління, одне з основних завдань якого полягає в побудові систем комунікації, що забезпечують конструктивний діалог владних структур і суспільства з метою надання легітимності і стабільності державним інституціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом зв'язків з громадськістю органів державної влади займалися такі вітчизняні вчені, як В. Бебик, В. Білоус, В. Королько, Г. Почепцов, Є. Тихомирова. Серед відомих дослідників проблем налагодження комунікації варто також виділити Ю. Петруніна, Т. Полєнова, В. Бакуменка, І. Василенка, В. Князєва, І. Грицяка, В. Куйбіду, В. Токовенко, Т. Джигу, О. Попроцького, С. Соловійова та ін.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз процесу становлення та сучасного стану організаційного забезпечення комунікативних технологій в органах державної влади, визначення основних засобів, за допомогою яких вони реалізуються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існуючий сьогодні досвід показує, що, відмовляючись від діалогу із суспільством, влада нашоухується на опозицію населення, неприйняття такої влади. Цим фактом обумовлено створення служб із зв'язків з громадськістю в органах державної влади (ОДВ), які покликані підвищувати життєздатність влади й ефективність її роботи, сприяти гармонізації взаємовідносин її представників і населення, формувати активну громадянську позицію людей.

Державне управління являє собою особливу систему, де одним із принципів управління повинна бути відкритість влади перед суспільством. Цей принцип є обов'язковим для дотримання і передбачає забезпечення відкритості комунікації при виробленні й прийнятті управлінських рішень. Отже, будучи відкритою системою, державні структури потребують елементів, які забезпечили б цю відкритість.

На шляху інституціоналізації комунікативних відносин влади та громадськості в Україні були здійснені наступні кроки:

– визнання обов'язковості утворення структурних підрозділів з питань взаємодії із ЗМІ та зв'язків з громадськістю в апаратах центральних і місцевих органів виконавчої влади. Доручення Президента України (від 21 серпня 2002 р. № 1-1/1086) та відповідна Постанова Кабінету Міністрів України (від 15 жовтня 2002 р. № 1550) наповнили реальним змістом закладені у Законі України «Про інформацію» гарантії права на інформацію у формі створення в державних органах спеціальних інформаційних служб або

систем, що забезпечували б у встановленому порядку доступ до інформації [4];

– схвалення Концепції проєкту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [7]. Необхідність прийняття подібного

36

закону пов'язано з тим, що на сьогодні питання комунікативної взаємодії органів державної влади з громадськістю розпорошені в різних нормативно правових актах. Через це ряд важливих інструментів, таких як консультації з громадськістю, громадська експертиза тощо, поширюються тільки на виконавчу гілку влади. Відсутні загальні стандарти комунікативного обміну між владою та громадськістю, а саме досі не визначені механізми здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та організація процесу роз'яснювальної роботи;

– створення Міністерства та Комітету цифрової трансформації України постановою Кабінету міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 [3]. Документом визначено, що Мінцифри забезпечує:

1) формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;

2) формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;

3) формування та реалізацію державної політики у сфері відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтегрованості, розвитку інфраструктури широкосмислового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

4) формування та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг;

5) формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг;

6) формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку ІТ індустрії;

7) виконання функцій центрального засвідчувального органу шляхом забезпечення створення умов для функціонування суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг [3].

На сьогодні, практично всі державні структури заявляють про свою відкритість перед громадянами, для чого в них утворюються підрозділи зі зв'язків з громадськістю. Функції даних служб та відділів затверджуються у відповідних положеннях про служби зв'язків з громадськістю владних структур.

Така ситуація може бути обумовлена тим, що занадто великою є спокуса спертися на чисто адміністративні засоби управління, обмежитися діяльністю звичайної прес-служби, інформувати громадськість про роботу органу влади в односторонньому порядку, тобто, по суті, обслуговувати

владу. Особливо це характерно для діяльності законодавчого та судових органів влади. Натомість правильно організована структура зі зв'язків з громадськістю покликана зробити роботу органів влади прозорою і відкритою для громадян, вона повинна сприяти встановленню двосторонньої взаємодії влади і населення.

37

Сучасні технічні можливості допомагають зробити цю взаємодію більш якісною, оперативною і, відповідно, ефективною. Але необхідно підкреслити, що, навіть якщо служба зв'язків з громадськістю буде працювати правильно і буде організовувати взаємодію влади і населення, ефективність такої взаємодії буде вимірюватися в першу чергу реальними справами органів влади. Саме в підтвердженні слів реальними справами і полягають справжні зв'язки з громадськістю, які в повній мірі реалізують свій потенціал.

Однією з поширених помилок служб зв'язків з громадськістю в складі органів державної влади є непродуманість комунікаційних технологій, захоплення формальною стороною, неготовність до тривалого проєктування, що неминуче обертається для влади проблемами, оскільки це може зашкодити її іміджу і знижує суспільну довіру.

Оптимізувати діяльність служби можливо в разі, коли вона в тій чи іншій мірі буде виконувати весь комплекс функцій, створювати «замкнений цикл» (інформування - прийняття рішень - контроль виконання), працюючи на кінцевий результат. Важливо мати продуманий, налагоджений механізм взаємодії органів влади з громадськістю та ЗМІ, що спирається на розроблену комплексну комунікаційну стратегію. Публічність політики означає не просто врахування громадської думки і думки різних груп інтересів, а включення населення в політичний процес і формування пріоритетів у діяльності влади.

На рівні місцевих ОДВ, організаційні структури яких уніфіковано за рекомендаційними переліками управлінь, відділів та інших структурних одиниць, чітко визначено підрозділи, відповідальні за комунікацію. У деяких місцевих ОДВ також функціонують підрозділи у справах преси та інформації.

Однак дотепер за відсутності визначених однакових структурних одиниць органів державної влади неможливо прийняти про них типові положення, а отже, і призвести їх діяльність до спільного знаменника. Частково цю проблему було подолано шляхом включення розділів «VII. Взаємодія із засобами масової інформації та громадськістю» та «VIII. Організація роботи із зверненнями громадян» до Типового регламенту центрального органу виконавчої влади [8].

Апробованими на сьогодні є такі механізми координації діяльності органів влади зі зв'язків з громадськістю. Методичними рекомендаціями щодо положень про управління (відділи) з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади, затвердженими наказом Державного

комітету телебачення і радіомовлення України від 26 березня 2003 р. № 59, передбачалося утворення управлінь (відділів) з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю з метою практичної реалізації державної інформаційної політики, забезпечення ефективної взаємодії органів державної влади із засобами масової інформації та забезпечення зв'язків з громадськістю, проте конкретної схеми розглянуто не було [1].

38

Структура управлінь (відділів) визначалася з урахуванням необхідності забезпечення у повному обсязі вирішення покладених на них завдань і включала підрозділи, що здійснюють висвітлення діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади у засобах масової інформації, організацію та проведення брифінгів, прес-конференцій, технічне обслуговування та змістовне наповнення їх веб-сайтів у глобальній мережі Інтернет, забезпечення зв'язків з громадськістю, підготовку та подання необхідних інформаційно-аналітичних матеріалів до Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів України, іншим органам виконавчої влади.

Управління (відділи) є підконтрольними і підзвітними керівництву центральних і місцевих органів виконавчої влади, взаємодіють з Головним управлінням інформаційної політики Адміністрації Президента України, Управлінням зв'язків з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, відповідними структурними підрозділами центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань, віднесених до їхньої компетенції.

Суттєвим недоліком Методичних рекомендацій стала невизначеність характеру взаємодії управлінь (відділів) з відповідними структурними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Проте цей крок залишився формальним, що очевидно вже з аналізу типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю. Згідно із цим документом підрозділи були підзвітні та підконтрольні виключно голові відповідного ОДВ. Водночас у типовому положенні про управління у справах преси та інформації визначено, що ці структурні одиниці підзвітні й підконтрольні голові держадміністрації та Держкомтелерадіо [6]. Подвійне підпорядкування було обумовлене тим, що саме Державний комітет телебачення та радіомовлення України забезпечує реалізацію державної політики в інформаційній та видавничій сферах.

Постановою Кабінету міністрів України від 23 вересня 2014 р. № 481 було затверджено Положення про Державну службу статистики України. Відповідно до Положення, Державна служба статистики України (Держстат) є спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі статистики, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері статистики [5].

На жаль, у даному Положенні відсутня будь-яка згадка про комунікативну політику цього державного органу і взагалі жодного разу не

використовується навіть сам термін «комунікація». Дотично до здійснення комунікативної політики з 34 завдань, які покликаний виконувати Держстат, можна було б віднести наступні:

- погоджує за поданням державних органів, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб, методологію та звітну документацію, що пов'язані із збиранням і використанням адміністративних даних, даних банківської, митної, фінансової статистики, статистики платіжного балансу тощо;

39

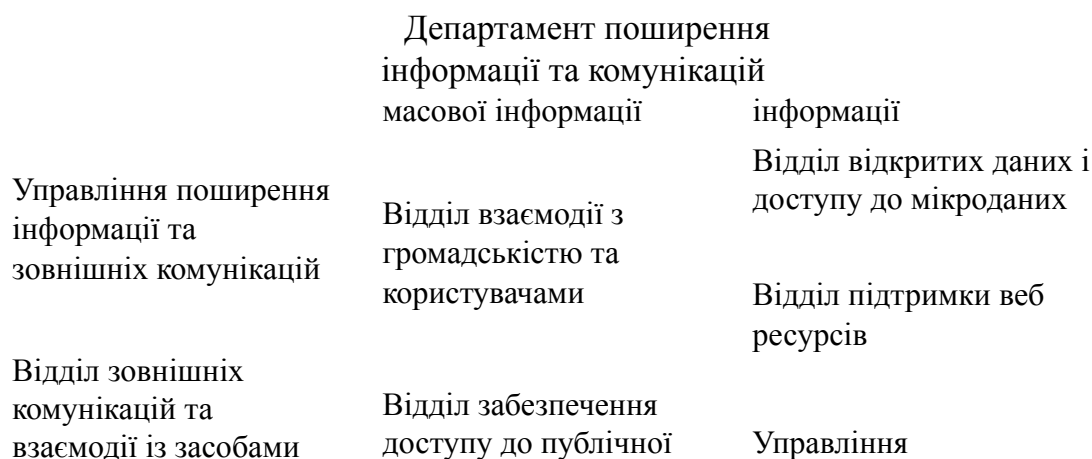
- використовує в статистичних цілях адміністративні дані та іншу необхідну інформацію, укладає угоди щодо взаємообміну інформаційними ресурсами з державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими юридичними особами, що провадять діяльність, пов'язану із збиранням і використанням статистичної інформації та адміністративних даних;

- забезпечує рівний доступ користувачів до статистичної інформації та оприлюднення основних положень статистичної методології; – проводить моніторинг та задовольняє потреби користувачів у статистичній інформації;

- забезпечує рівний доступ користувачів до статистичної інформації та оприлюднення основних положень статистичної методології; – здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Держстату, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління [5].

Також Держстат з метою організації своєї діяльності повинен забезпечити в межах повноважень, передбачених законом, залучення громадян до участі в управлінні державними справами, ефективну взаємодію з інститутами громадянського суспільства, сприяє здійсненню громадського контролю за діяльністю Держстату.

Безпосередньо виконання функцій з реалізації комунікативної політики Держстату доцільно покласти на Департамент поширення інформації та комунікацій, який має для цього необхідну інституційну структуру (рис. 1.1) [2].



комунікаційного
забезпечення та
публікаційної роботи

Відділ візуальних

комунікацій та
іміджевих продуктів

Відділ підготовки
статистичних публікацій

Сектор
літературного
редагування

40

Рис. 1.1. Структура Департаменту поширення інформації та комунікацій Державної служби статистики України

Але для цього, перш за все, необхідно внести відповідні зміни до положення про Департамент. Аналогічні зміни доцільно внести до організаційної структури і територіальних органів державної статистики, зокрема, Головних управлінь статистики.

У відповідь на цю ситуацію, експертно-аналітичне середовище запропонувало інституалізувати координуючий центр реалізації державної комунікативної політики, через який буде спрямовуватися і контролюватися діяльність відповідних структурних підрозділів ОДВ. Практика свідчить, що роз'єднані підрозділи, які не мають навіть чіткого нормативно-правового визначення, неспроможні впроваджувати цілісну комунікативну політику. Це зумовлено суттєвою різницею їх функціональних обов'язків. Тому лише інституційне впорядкування та належне координування уможливить адекватне та несуперечливе представлення дій влади населенню і забезпечить налагодження систематичного зворотного зв'язку.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження показало, що на часі є створення єдиної системи комунікацій з громадськістю органів державної влади України. Тому формування системи комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю слід віднести до основних напрямів реалізації державної комунікативної політики.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо положень про управління (відділи) з питань взаємодії з засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади: затверджені наказом Державного комітету телебачення і радіомовлення України від

26.03.2003 р. № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0059603-03#Text>. (дата звернення: 13.02.2021).

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2021).

3. Питання Міністерства цифрової трансформації: постановою Кабінету міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.02.2021).

4. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>. (дата звернення: 16.02.2021).

5. Про затвердження Положення про Державну службу статистики України: постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2014 р. № 481. URL:

41

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2014-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.02.2021).

6. Про затвердження Типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю обласної і управління (відділ) з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю Севастопольської міської державної адміністрації: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2008 р. № 128. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/117105516>. (дата звернення: 13.02.2021).

7. Про основні засади державної комунікативної політики : Концепція проекту Закону України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text/>. (дата звернення: 15.02.2021).

8. Типовий регламент центрального органу виконавчої влади: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2007-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

УДК 3.075:658.3

Є. С. Лисенко

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Від ефективної роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування залежить успіх соціально-економічних перетворень в

Україні. Тому комплектування органів влади висококваліфікованими кадрами, здатними забезпечити сталий розвиток держави, має першочергове значення. Зазначене обумовлює актуальність проблеми вдосконалення процесу управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Мета статті: аналіз існуючих проблем у системі управління персоналом в органах державної влади та визначення шляхів для їх вирішення.

Управління персоналом у публічних органах виступає не тільки важливим напрямом управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [5], яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком. Відповідно до Стратегії реалізація державної кадрової політики в контексті виконання першочергових завдань передбачена за такими напрямками:

42

підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб [2]. Її детальне вивчення підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні персоналом в публічних органах, де найбільш актуальними та невирішеними є такі:

- відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління [4];

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у публічних організаціях через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

- недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності [3];

- негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль у підвищенні ефективності управління персоналом у публічних органах відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Крім того, в останні роки в Україні спостерігається кадрова криза в державній службі з трьох основних причин:

1. Старіння населення. Численна група цивільних службовців піде на пенсію протягом наступних 5-15 років. З метою подолання цієї проблеми Україна докладає зусилля, щоб залишити на роботі працівників літнього віку і реформують пенсійні системи для державних службовців.

2. Конкуренція на ринку праці. Уряди повинні конкурувати з роботодавцями приватного сектору талановитих людей, кількість яких зменшується в певних ключових галузях. Висококваліфіковані кадри прагнуть перейти в приватний сектор у пошуках нових можливостей, а уряд стикається з наростаючими проблемами їх втримання.

3. Імідж уряду як роботодавця. Державні службовці втратили свої привілеї щодо статусу в суспільстві та умов найму. Як наслідок, робота в

43

державному секторі перестала приваблювати молодих випускників навчальних закладів. Це не допомагає подоланню дефіциту конкурентоспроможності держави як роботодавця, тому Україна перебуває у стані пошуку шляхів модернізації власної політики найму в державному секторі.

Вирішення питання залучення до державної служби талановитих спеціалістів може бути реалізоване, на наш погляд, трьома шляхами: 1. Подовження віку перебування на державній службі. Доволі частково кваліфіковані спеціалісти повинні виходити на пенсію, бо досягли певного віку. Але не завжди людина йде на відпочинок. Доволі часто вона знаходить інше місце праці і держава втрачає спеціаліста, яких ще міг працювати та передавати свій досвід молоді.

2. Уведення пільг для державних службовців. До недавнього часу основним стимулом приходу на державну службу (середньої та нижчої ланки) була пенсія. Останні зміни до пенсійного законодавства повністю нівелювали переваги в пенсійному забезпеченні держслужбовців та працівників в інших секторах економіки. Такий підхід ні в якій мірі не сприяє вибору молодих спеціалістів у бік державної служби.

3. Значне підвищення заробітної плати. Та система оплати праці, що існує в Україні зараз, ні в якій мірі не може задовольнити мінімальні потреби висококваліфікованих спеціалістів. Система праці обмежує ініціативність молодих спеціалістів. Вік до 35 років – це якраз той вік, коли молоді люди мають сили та бажання підвищення свого матеріального становища. Робота тільки на державній службі обмежує їх можливості (заборонено підробляти на інших місцях роботи).

З прийняттям Закону України «Про державну службу» та інших нормативних актів значно скоротилося застосування норм трудового законодавства з питань регулювання внутрішньо організаційної діяльності державних службовців. Так, ст. 14 Закону «Про державну службу» регулює особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців, ст. 15 – порядок прийняття на державну службу, ст. 20 – робочий час державних службовців, ст. 21 – питання службових відряджень; ст. 33 – питання оплати праці державних службовців [3]. Тому питання управління персоналом стають вкрай актуальними.

Висновки. Детальний аналіз існуючих проблем управління персоналом у публічних органах дозволяє визначити наступні пріоритетні заходи: - формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи; - розробка рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новачійності виконуваних функцій за рахунок інвестицій;

44

- формування диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;
- забезпечення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДПІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 418 с.
3. Про державну службу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення 14.05.2021).
4. Про засади запобігання та протидії корупції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17#Text>. (дата звернення 15.05.2021).
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. (дата звернення 15.05.2021).

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність дослідження напрямів вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців зумовлюється реформуванням публічного управління та підвищенням вимог до останніх. Підвищення вимог до компетенцій державних службовців потребує розроблення дієвої системи мотивації, згідно якої уможлиблюється забезпечити матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників органів публічної влади.

Різні питання мотивації у сфері публічного управління досліджують Л. Артеменко, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, М. Новікова, С. Озірська, Т. Пахомова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловйова, Н. Стецюк, В. Цветков, Г. Чернецька.

45

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців.

Питання мотивації діяльності державних службовців знаходиться в колі інтересів багатьох вчених у сфері публічного управління. Система мотивації державних службовців регулюється відповідними нормативними актами, зокрема Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889-VIII [4]. У цьому законі зазначається, що вагомою складовою мотивації діяльності державних службовців є навчання й підвищення кваліфікації за рахунок державних коштів.

Н. Артеменко зазначає: «Мотивація – це сукупність об’єктивних і суб’єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба» [1, с. 42].

Під мотивацією праці державного службовця можна розуміти систему потреб, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, яка спонукає державного службовця до професійного зростання, результативної праці, якнайповнішої реалізації особистого потенціалу під час виконання покладених на нього функцій та повноважень відповідно до цілей та завдань державного органу [2, с. 202].

К. Міщенко зазначає: «У державному управлінні мотивація є набагато

більш складним і спірним процесом ніж в інших сферах людської діяльності. Це пов'язано із специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкова їх мета відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях. Державні службовці – це, в першу чергу, люди, які управляють іншими людьми» [3].

Сучасна система мотивації діяльності державних службовців на адміністративно-командних стимулах, пов'язаних з чіткою регламентацією праці державних службовців і є складною системою соціально-економічних відносин між держслужбовцями та державою і суспільством. Оновлення системи управління персоналом у сфері державної служби потребує розроблення напрямів удосконалення мотивації діяльності державних службовців.

К. Міщенко зауважує, що одним із важливих принципів державної служби у Великобританії є надання можливості службовцям виявити свої здібності, навички і уміння в різних сферах державного управління і таким чином просунутися по службі. Кар'єрне зростання залежить від того, наскільки якісно збільшується їх трудовий досвід, знання, а також відповідність цих знань досягнутому службовому становищу [3].

Враховуючи напрацювання вітчизняних науковців щодо удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців, можемо виокремити напрями вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців:

46

— удосконалення професійного і кар'єрного зростання, можливість особистісного розвитку, задоволення кар'єрних прагнень, можливість реалізації творчого потенціалу;

—забезпечення системи взаємозв'язку навчання й підвищення кваліфікації державних службовців;

— активізації застосування нематеріальних чинників для підвищення мотивування державних службовців (підтримання в колективі сприятливого психологічного клімату, розвиток та формування організаційної культури, формування почуття справедливості, уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності, інтеграція працівників у колектив, створення «однієї команди» та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності);

—забезпечення підвищення престижу професії державних службовців;

—імплементация світового досвіду мотивації діяльності державних службовців у нашу систему державної служби;

—забезпечення соціальних гарантій державних службовців. **Висновок.**

Визначено напрями вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців: удосконалення професійного і кар'єрного

зростання, можливість особистісного розвитку, задоволення кар'єрних прагнень, можливість реалізації творчого потенціалу; забезпечення системи взаємозв'язку навчання й підвищення кваліфікації державних службовців; активізації застосування нематеріальних чинників для підвищення мотивування державних службовців (підтримання у колективі сприятливого психологічного клімату, розвиток та формування організаційної культури, формування почуття справедливості, уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності, інтеграція працівників у колектив, створення «однієї команди» та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності); забезпечення підвищення престижу професії державних службовців; імплементація світового досвіду мотивації діяльності державних службовців у нашу систему державної служби; забезпечення соціальних гарантій державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5 (30-31) квітень-травень. С. 37-47.

2. Державна служба : підручник. У 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

47

3. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 6 (8). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtiv-u-zarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny/>. (дата звернення 15.04.2021).

4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>. (дата звернення 15.04.2021).

УДК 352:331.101.3

О. М. Мороз

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Найважливішою умовою професійної діяльності посадових осіб

місцевого самоврядування є ефективна система мотивації. Місцеве самоврядування в сучасному світі посідає особливе місце у структурі громадського суспільства та забезпечує реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Мета статті – на основі аналізу вітчизняних та світових досліджень щодо мотивації державних службовців визначити шляхи вдосконалення системи мотивації професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України (Розділ І. ст. 2 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні) [2].

Державний контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування може здійснюватися лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, і не повинен призводити до втручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування наданих їм власних повноважень.

Для того, щоб вирішити проблему мотивації професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, потрібно, насамперед, звернути увагу на сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які реалізуються через систему негативних та позитивних способів впливу на мотиваційний стан посадових осіб [3].

48

Із метою вдосконалення системи мотивації праці посадових осіб як в Україні, так і в зарубіжних країнах проводяться соціологічні дослідження значимості різних факторів мотивації посадових осіб.

Так, у 2000 році службою з працевлаштування Данії було проведено соціологічне дослідження мотивації службовців центрального урядового сектора за такими 9 факторами: задоволення роботою, розвиток, навчання, зарплата, особливі виплати та умови праці, графік роботи, робоче середовище, лідерство, культура організації, імідж. Результати дослідження показали, що найважливішими *мотиваційними факторами* працівники вважають задоволеність роботою (75%), графік роботи (38%) та зарплату (35%). Думки респондентів щодо важливості інших факторів розподілились так: робоче середовище (30%), можливість розвитку та навчання (28%), культура організації (25%), особливі виплати та умови праці (19%), імідж (9%). Також було виявлено, що 58% службовців хотіли б і надалі працювати у зв'язку із задоволеністю своєю роботою, хорошими взаємовідносинами з колегами та можливістю впливати на графік роботи [1, с. 105].

Досліджуючи фактори, які позитивно та негативно впливають на продуктивність праці державних службовців штату Вайомінг (США) Джеррі Хенши наводить результати опитування, яке було проведене у 2007 році серед 980 службовців. Результати опитування показали, що погане керівництво та недосконалі комунікації є суттєвою перешкодою до продуктивного виконання службовцями своєї роботи. Натомість до найбільш мотивувальних факторів службовці віднесли автономію та свободу дій (38%), відчуття досягнення (28%) та командну роботу (16%), а до найменш мативуючих – набуття нових навичок (30%), робоче місце (3%) та зарплату і пільги (3%) [1, с. 106]. Результати цих досліджень показують, що продуктивність праці значною мірою залежать від можливості самостійної організації робочого часу та виконання робіт. Автономність та незалежність у виконанні завдань істотно підвищує задоволеність персоналу своєю роботою.

Науковці підтримують думку про те, що керівництву необхідно інвестувати в програми навчання та розвиток технічних, організаційних та управлінських навичок персоналу, які сприятимуть незалежній та автономній організації їхньої роботи. Поруч із цим необхідно формувати схвальне ставлення керівництва до незалежної та автономної організації роботи персоналу [4].

Соціологічне дослідження мотивації службовців Одеської міської ради, проведене у 2014 році, показало, що найважливішим проблемним аспектом мотивації праці службовців є недостатній рівень зарплати, а найбільш значущими мотиваційними факторами є задоволення міжособистісними відносинами в колективі (90,6%) та безпосереднім керівництвом (82,3%), задоволення від визнання керівництвом результатів роботи (77%) та можливості кар'єрного зростання (62,4%) [1, с. 106].

Можна вважати досвід іноземних держав позитивним, оскільки можна помітити, що в країнах із високим рівнем добробуту (наприклад, Данія чи

49

США) першочергового значення для службовців набуває нематеріальна мотивація, а проблема матеріальної мотивації не є настільки гострою.

Висновок. Проаналізувавши дослідження, можна зробити певні висновки.

Упевнено можна сказати, що для посадових осіб державної влади та місцевого самоврядування (як в Україні, так і в зарубіжних державах) є багато нематеріальних мотиваційних факторів, таких як належний психологічний клімат у колективі, автономність в організації власної роботи, відчуття досягнення та можливість самореалізації, підтримка та визнання керівництвом.

Серед факторів, які значною мірою впливають на мотивацію праці, є задоволеність роботою, відчуття досягнення, хороші взаємовідносини в колективі.

Отже, можна визначити шляхи вдосконалення системи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування як поширення застосування методів нематеріальної мотивації, а саме: розробити гнучкий графік та

автономну організацію роботи, можливість віддаленої роботи, підтримка інноваційних ідей, визначення особистих та колективних досягнень службовців, врахування їхніх особистих думок.

За допомогою такого підходу має утворитися збалансоване та гнучке робоче середовище, яке сприяє повноцінному розкриттю потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що відповідає їхнім потребам.

Список використаних джерел:

1. Кохалик Х. М Фактори та методи мотивації праці службовців органів публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Серія: Державне управління. 2018. № 2/62. URL:<http://pa.stateandregions.zp.ua>archive>. (дата звернення: 12.05.2021).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст. 170. URL:Zakon.rada.gov.ua>97-вр. (дата звернення: 12.05.2021).

3. Яценко В. В. Проведення мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування* : зб. наук. пр. Київ : Персонал, 2016. № 1. С. 232-244. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua. (дата звернення: 12.05.2021).

4. Barrett K., Greene R. The Pros and Cons of Tel,-ecommuting to a Government Gig. 2017. URL: [Rtp://www.governing.com/columns/smartmont/gov-telework-public-Sector.html](http://www.governing.com/columns/smartmont/gov-telework-public-Sector.html). (дата звернення: 12.05.2021).

УДК 342.98.

Т. В. Назаренко

50

ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблеми формування етичних якостей державних службовців є однією з актуальних тем з моменту виникнення інституту держави і знаходить своє відображення в працях дослідників самого різного плану в різні історичні періоди з властивою їм проблематикою. Інститут державної служби, виступаючи в якості інституту громадського служіння, може стати фактором соціальної стабілізації й розвитку, духовно-морального оздоровлення суспільства, гарантом побудови правової держави виключно за умови відродження її споконвічного призначення – служіння суспільству. У зв'язку з цим подолання кризових явищ в сучасному українському суспільстві, формування сучасної

конкурентоспроможної держави, яка ефективно вирішує завдання соціально економічного і суспільного розвитку, потребує вирішення системного завдання дослідження становлення етичних принципів і цінностей у системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні розробки проблем етики державного службовця як чинника його професійного розвитку здійснюють такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як У. Брюс, Н. Гончарук, С. Дубенко, К. Кернахан, В. Князєв, Т. Купер, Н. Липовська, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Д. Планта, Г. Райт, В. Ребкало, Дж. Рор, С. Серьогін, Н. Сорокіна, Д. Ф. Томпсон та ін.

Метою статті є визначення передумов становлення етичних поглядів на державній службі.

Виклад основного матеріалу. Давні цивілізації Близького Сходу обожнювали державу та своїх правителів. На цій ранній стадії особистість і влада були зосереджені в особі царя [1, с. 43].

В європейській державно-управлінській традиції серед основних значень терміну «держава» виділяється розуміння її як «політично організованої відповідно до моральних ідеалів суспільства» системи. Основи такого бачення закладаються мислителями античності, які приділяють значну увагу обґрунтуванню моральних чеснот державців (Сократ, Платон, Аристотель).

Давньоримські мислителі (Марк Аврелій, Пліній Молодший, Сенека, Цицерон) на перший план висувають вимоги до персони правителя. На нього, як на взірець поведінки для підлеглих, накладалися високі зобов'язання; підвищені вимоги пред'являлися до його чесності, відповідальності, громадянських чеснот.

В інтелектуальній спадщині середніх віків політичні питання на відміну від питань релігійних відходять на другий план, однак провідні мислителі середньовіччя теж роздумують про сутність моральності державців (Августин, Т. Аквінський). Ті, хто одержує світську владу, повинні

51

брати на себе відповідальність за підтримання порядку і громадянського миру.

Епоха Відродження внесла свої акценти у розуміння людини та її впливу на політичні процеси. Політиком стає не той, хто дотримується законів і норм моралі, а той, хто заради держави здатен здійснити будь-які дії і тому нагородою йому є успіх (Н. Макіавеллі). До політиків Макіавеллі висуває вимоги мудрості, розуму, справедливості, сміливості, гнучкості, вміння враховувати обставини та особливості підлеглих (їх моральні звички, психологію, специфіку мислення тощо), використовувати людські слабкості та пристрасті [1, с. 45].

Новий час характеризується підвищеним інтересом до проблеми «влада – народ». Йде складний пошук синтезу надіндивідуальної етики суспільного

договору (лінія Гоббса) та етики особистості (лінія Спінози). Погляди мислителів у цей час тяжіють або до персоналістських, або до інституціональних підходів до державної влади. Філософи Нового часу хоча і відстоювали інституціонально закріплені обмеження влади, більше зверталися і до персоналістської ідеї «гарних правителів».

Якщо описувати ставлення українських мислителів до зазначених проблем, то у вітчизняній культурі яскраво було виявлено усвідомлення цінності особи. Елементи такого усвідомлення присутні вже в Ярославовій Правді, розвинуті в ідеях представницької влади в конституції П. Орлика та демократичному федералізмі кирило-мефодіївців, набули свого розквіту в українській класиці XIX ст.

Як бачимо протягом європейської історії широко розробляються проблеми етики правителів, однак тема моральності бюрократії починає прискіпливо аналізуватися лише Гегелем, коли у Європі йде активний процес формування національних бюрократичних структур.

Г. Гегель обговорює проблему пов'язаності бюрократії з моральними факторами. Згідно з гегелівськими поглядами, державні чиновники є головною опорою держави у ствердженні законності та інтелігентності. Від їх поведінки та культури залежить виконання урядових намірів, задоволення й довіра громадян. Перетворення безпристрасності, справедливості та м'якості в поводженні обумовлено почасти безпосередньою моральністю та розумовою культурою чиновництва, почасти величиною держави.

Тема особистісних вимірів у бюрократичних і політичних системах звучить у творах Дж. С. Мілля. Порівнюючи бюрократію з парламентськими діячами, дослідник відзначає її сильні (компетентність, слідування чітким настановам, досвід) і слабкі (безініціативність, рутинність) риси. Особливості бюрократичної діяльності, за Міллем, не сприяють розвитку яскравих особистостей [2].

Чітко зафіксоване поле компетенції, раціонально обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності дає змогу, на думку М. Вебера, налагодити ефективну працю бюрократії. Стандартизація праці та уніфікація різних підходів призводить до більш швидкого та продуктивного вирішення справ, оскільки економить час і зусилля, дозволяє уникати численних

52

конфліктів. Праця держслужбовця максимально формалізується, всі управлінські функції здійснюються на базі письмових документів. Працівники виступають як функціонери, представники посади, носії соціальної влади. Внаслідок цього їхні дії стають передбачуваними, а в суспільне життя вноситься елемент стабільності.

Проте виявляється, що функціонування моделі раціональної бюрократії пов'язане з істотними проблемами. По-перше, ця модель є моделлю ідеальною, а тому повністю не може бути реалізованою. Вважається, що більшою мірою до її втілення наблизилися Канада, Нова Зеландія, Норвегія, Швеція, Фінляндія. По-друге, з часів М. Вебера змінилося суспільство, яке

нині вимагає нових управлінських підходів. Особливості діяльності держслужб країн Заходу, які вибудовані на засадах раціональної бюрократії, свідчать про потребу серйозних реформаций, в т. ч. етичного гатунку [3].

Суттєвим етапом переосмислення ролі особистості в побудові бюрократичних відносин стали розробки «школи людських відносин». Виявляючи сумніви в ефективності моделі раціональної бюрократії, представники школи досліджують взаємозв'язки й з'ясовують мотивуючі фактори трудової діяльності та доходять висновку: умови праці діють на трудову поведінку опосередковано – через установки працівників і сприйняття ними цих умов; міжособисте спілкування в професійних колективах може впливати на підвищення ефективності праці. Якщо у веберівській теорії та працях представників класичної школи управління акценти робилися на раціональній природі формальних організаційних взаємодій, то прихильники «школи людських відносин» підкреслюють роль неформальних сторін організаційного середовища, психологічних факторів, афектів у людській поведінці (при певному ігноруванні її раціональних моментів) [5].

Роль поведінкових аспектів в організаційному житті ретельно почали досліджувати представники «школи поведінкових наук» (Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та ін.), які виходили з необхідності активнішого застосовування наук про людську поведінку при поясненні реального функціонування організацій. Дослідники обґрунтували доцільності формування організацій так, щоб потенціал працівників повністю використовувався згідно з їхніми здібностями. Це дозволило б завдяки підвищенню продуктивності праці кожного співробітника підвищити організаційну ефективність. Цінним є те, що в центрі дослідницького інтересу представників школи знаходяться проблеми мотивації, влади та лідерства, комунікації, соціальної взаємодії, якості трудового життя, збагачення праці тощо.

Висновки. Праці сучасних вітчизняних науковців свідчать [4; 6], що людський чинник відіграє визначальну роль у державному управлінні, отже вагомими є етичні складові діяльності бюрократії. Дослідниками закладаються методологічні засади дослідження етики державної служби, описуються системи адміністративної етики інших країн, аналізується соціально-етичний, морально-психологічний потенціал держслужби й держслужбовців, формування моральної культури та етики бюрократії.

53

Таким чином, аналіз літератури з проблематики дозволяє зробити висновок про те, що в багатьох теоріях при вивченні управлінських процесів акцент робиться на безособистісних чи особистісних, персоналістських чи інституціоналістських тенденціях.

Головними передумовами становлення етичних поглядів на державній службі стали поєднання ієрархічності з певною децентралізацією функцій держави; усталеності з гнучкістю орієнтації на виконання професійно етичних кодексів з налаштованістю на дію моральних регуляцій, формальних

відносин із неформальними, що сьогодні є викликом і для вітчизняної держслужби.

Список використаних джерел:

1. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
2. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <https://cutt.ly/KbGbMt5>. (дата звернення: 12.05.2021).
3. Войтенко А. Б. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління / А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, Н. С. Пугачова. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).
4. Кринична І. П. Мораль як гуманістична складова публічної служби. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/13.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).
5. Малімон В. І. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. URL: <https://cutt.ly/ajb051j>. (дата звернення: 12.05.2021).
6. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 57–64.

УДК 3.08:159.944

Т. С. Нєдобєга

ПРИЧИНИ ВИНЕКНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

54

Зміни, які відбуваються в Україні, суттєво впливають на всі державні та недержавні інституції, саме тому професійна діяльність публічних службовців складна і відповідальна, а їх особистісний і професійний розвиток це одне з головних завдань у будь-якій демократичній державі. У межах регламентованих завдань та поставлених обов'язків вони здійснюють аналітичні та контрольні операції на одному з напрямів роботи підрозділів. Професія публічного службовця потребує від людини володіння певними

індивідуально-психологічними якостями: комунікативними здібностями та здатністю вислуховувати; урівноваженістю поведінки; рухливістю нервової системи. Важливим фактором є і те, що публічні службовці виконують свої службові обов'язки в системі «людина-людина», кожного дня взаємодіючи з колегами, партнерами та клієнтами. Ця робота має високий рівень відповідальності та водночас високий рівень напруженості в емоційному, когнітивному й поведінковому плані, що може емоційно виснажувати та призводити до виникнення конфліктів і стресів. Професійне вигорання формується й проявляється в професійній діяльності, негативно впливаючи на її протікання й результати.

Проблему професійного вигорання достатньо широко відображено у працях зарубіжних учених К. Маслач, А. Пайнса, Г. Дж. Фрейденбергера, К. Чернісс, Р. Голембієвського та ін. Професійне вигорання державних службовців розглядали Н. Водоп'янова, К. Маслач, Н. Самоукина, Є. Старченкова, В. Шауфелі, С. Соколовський, С. Арефенія, Н. Липовська, Н. Ничта, М. Сіцінська, Л. Карамушка, Л. Михайлишин та інші.

Феномен «професійне вигорання» досліджується в психології стресових станів (вигорання як результат стресу), у межах психології професійної діяльності (вигорання як форма професійної деформації) та екзистенційної психології (вигорання як стан фізичного й психічного виснаження, що виникло в результаті довготривалого перебування в емоційно напружених ситуаціях).

Синдром «вигорання» деякі автори розглядають як різновид стресу, інші – як результат впливу комплексу стресогенних факторів. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, синдром професійного вигорання (burnout syndrome) – це стан фізичного, емоційного або мотиваційного виснаження, що характеризується порушенням продуктивності роботи та втомою, підвищенням схильності до соматичних захворювань, а також вживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин з метою отримання тимчасового полегшення, що має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності. Феномен професійного вигорання публічного службовця полягає в тому, що це є безпосереднім проявом багатьох проблем, пов'язаних з професійною діяльністю, емоційним, психічним та фізичним станом, соціальним та сімейним середовищами. Науковці розглядають вигорання, як відповідну реакцію на тривалі стреси, що виникають у процесі міжособистісних комунікацій.

Професійне вигорання з'являється внаслідок внутрішнього накопичення особистістю негативних емоцій, що призводить до виснаження

55

особистісних, емоційних та енергетичних ресурсів [2]. Також науковці вказують, що існує три основні групи чинників, які провокують виникнення професійного вигорання: чинники, обумовлені специфікою діяльності; особистісні чинники; соціально-психологічні чинники.

Орлов В. Е. зазначає, що вигорання як професійний феномен

характеризується станом фізичного, емоційного й розумового виснаження [5]. Ознаки синдрому професійного вигорання публічного службовця науковці класифікують за видами прояву на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх проявів професійного вигорання (те, що можуть бачити співробітники та/або клієнти, партнери, знаходячись поруч з людиною, яка вже страждає на синдром професійного вигорання) відносяться: психоемоційне виснаження, майже абсолютне вичерпування психологічних, емоційних, енергетичних ресурсів, що сприймається як фізична і психологічна втома; негативне ставлення до своєї роботи; недбалість у виконанні професійних обов'язків; зниження коефіцієнта корисної діяльності; зниження рівня професійної мотивації практично до нуля; збільшення негативізму як до клієнтів, так і до співпрацівників; роздратованість; зменшення контакту з оточенням у будь-який спосіб.

До внутрішніх проявів професійного вигорання (те, що відчуває сама людина) відносяться: виснаження, відчуття небажання йти на роботу, прагнення якомога швидшого закінчення робочого дня; зниження інтересу до власної кар'єри, втрата інтересу до роботи; байдужість до оцінки здійснюваної професійної діяльності, результатів роботи; під час взаємодії з клієнтом і партнерами позиція відсторонення, відсутність позиції задіяності, орієнтації на вирішення проблеми клієнта; нездатність і небажання вдаватися до суб'єкт-суб'єктних стосунків, застосування виключно суб'єкт-об'єктного стилю спілкування; відчуття постійної втоми; відчуття розгубленості, часом відчуття непрогнозованості, невідконтрольності ситуації, втрата орієнтирів, перспектив; відчуття власної професійної нездатності, незадоволеності роботою; деперсоналізація (цинізм); психосоматичні ускладнення; безпричинні головні болі, сонливість, дратівливість, загальна астенизація; збільшення прийому психостимуляторів (тютюн, кава, алкоголь, ліки); зменшення апетиту або переїдання; занижена самооцінка; наростання агресивності, агресивних почуттів та переживань (гнів, роздратування, напруження); наростання пасивності, апатії (песимізм, почуття безнадії); почуття провини.

Отже, професійне вигорання – це синдром фізичного й емоційного виснаження, у тому числі розвиток негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрата розуміння й співчуття щодо іншої людини; це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а реакція виснаження, що виникає на тлі стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням [1].

Професійна діяльність публічних службовців має високий рівень відповідальності та водночас високий рівень напруженості в межах регламентованих завдань і поставлених обов'язків, у своїй діяльності службовець здійснює аналітичні, контрольні операції за різними напрямками

роботи (у сферах законодавчої, виконавчої, судової й державної політики), повинен контролювати, забезпечувати їх належне та своєчасне виконання, що може призводити до професійного вигорання.

Наслідками внутрішнього накопичення особистістю негативних емоцій, причинами яких є високі вимоги до відповідальності, кваліфікованості, професіоналізму, обмеження часу на виконання термінових завдань, висока психоемоційна напруга, інтенсивність праці, вплив зовнішніх факторів, інтелектуальні й психологічні навантаження – все це призводить публічних службовців до виснаження їх особистісних, емоційних та енергетичних ресурсів, і, як наслідок, прояву синдрому професійного вигорання.

Отже, ми розуміємо, що проблема подолання професійного вигорання публічних службовців потребує комплексного підходу, застосування широкого спектру заходів, спрямованих на пом'якшення впливу стрес факторів та сприяти саморозвитку особистості.

Список використаних джерел:

1. Арефнія С. В. Специфіка професійної діяльності державних службовців як один з факторів професійного вигорання. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/6.pdf>. (дата звернення: 17.04.2021).

2. Арефнія С. С. Теоретико-методологічні засади організації та профілактичної та корекційної роботи в органах державної влади. *Юридична психологія*. 2018. № 2. URL: http://www.tpsjournal.kpu.zp.ua/archive/2_2018/18.pdf. (дата звернення: 17.04.2021).

3. Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалев К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. URL: <https://cpmedical.com/index.php/journal/article/view/128>. (дата звернення: 17.04.2021).

4. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*: науково-практичний журнал. 2013. № 1. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/Tipuss/2013_1/Karam.pdf. (дата звернення: 17.04.2021).

5. Подсадный С. А., Орлов Д. Н. Развитие научных представлений о синдроме выгорания. *Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий*: коллективная монография. Курск, 2008. 334 с.

6. Штиршов О. М., Ханіна М. Ю. Основні підходи до вивчення феномену «професійного вигорання». *Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та*

УДК 351:34.096

А. Г. Розказов

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНА «СТАЖУВАННЯ» У НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ

Постановка проблеми. Сучасні політичні та економічні процеси потребують постійного внесення коректив у забезпечення та здійснення процесу навчання. У сучасних умовах розвитку суспільних відносин надання якісних освітніх послуг набуває значної актуальності у практичній діяльності закладів освіти та призведенні процесу навчання у відповідність до стандартів Європейського освітнього простору. У цих умовах стажування стає однією з важливих форм освітнього процесу в набутті практичного досвіду, необхідного для виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань. Про важливість стажування зазначається у Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки стажування визначається як елемент механізму публічно приватного партнерства у сфері вищої освіти, як складова розвитку співпраці між системою вищої освіти та ринком праці, елемент інтернаціоналізації науково-освітніх заходів [9]. У той самий час процес стажування є найменш дослідженим науковцями у сфері освіти. Слід звернути увагу на незначну кількість наукових досліджень, що розкривають теоретичні, організаційні, правові та інші аспекти процесу стажування. Певна широта трактування поняття «стажування» у правовому полі створює протиріччя та складності коректного використання терміна у практичній діяльності різних суб'єктів, спостерігається відсутність правових норм щодо підготовки, підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам професійного навчання в різні часи приділяли увагу Б. К. Бегичев, Н. Б. Болотіна, Є. Р. Брюхіна, К. О. Голікова, М. В. Лушнікова, Ю. П. Орловський, О. С. Пашков, О. І. Процевський, В. Г. Ротань, О. В. Смирнов, Г. І. Чанишева

та інші науковці. У роботах Г. С. Гончарової, І. Г. Козуб, В. В. Лукашевич, А. Є. Прилуки, Ю. П. Орловського, О. О. Храпенко та інших дослідників знайшли відображення правові, історичні та теоретичні аспекти проходження стажування. Проте на сьогодні існує необхідність однозначного визначення та розуміння сутності поняття «стажування». У нормативно-правових актах доцільно здійснити розмежування та впорядкування за функціональним змістом термінів щодо професійної підготовки дорослих, вдосконалити правові засади регулювання процесів пов'язаних з практичним надбанням та розвитком професійних компетенцій працівників та службовців.

Мета статті. Метою дослідження є висвітлення особливостей застосування терміна «стажування» у національному правовому полі. **Виклад основного матеріалу.** На офіційному рівні поняття «стажування» закріплене у положеннях ст. 18 Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII як складова елемента післядипломної освіти дорослих, під якою визначається набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань [8]. Цим терміном окреслена сфера його застосування, суб'єкти, до яких він може застосовуватись, а також визначено суть та цілі процесу. Зазначені характеристики терміна, визначеного Законом України «Про освіту», логічно знайшли подальше розкриття та доповнення в інших нормативно-правових актах. Так, за положеннями ст. 8 Закону України «Про зайнятість населення» стажування є одним із шляхів реалізації наданого законодавством права на професійне навчання, яке здійснюється здобувачами освіти закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та закладів післядипломної освіти, безпосередньо на робочих місцях на виробництві чи у сфері послуг з метою здобуття особою відповідної кваліфікації або приведення її рівня у відповідність із вимогами сучасного виробництва та сфери послуг. Відповідно до ст. 29 Закону України «Про зайнятість населення» метою стажування є набуття досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків, удосконалення професійних знань, умінь та навичок, вивчення та засвоєння нових технологій, техніки, набуття додаткових компетенцій [7]. Відповідно до п. 8 ст. 48 Закону України «Про державну службу» метою стажування є підвищення рівня професійної компетентності державного службовця [3] тощо.

У той самий час у нормативно-правових актах існують положення, які не зовсім корелюються зі змістом наданого у Законі України «Про освіту» визначення терміна «стажування». Так, за положеннями п. 1, ст. 10 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» від 5 липня 2012 року № 5076-VI стажування полягає у перевірці готовності особи, яка отримала свідоцтво про складення кваліфікаційного іспиту, самостійно здійснювати адвокатську діяльність [1]. Відповідно до п. 9 ст. 48 Закону України «Про державну службу» у державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування

служби [3]. Згідно з «Порядком професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних», затвердженого спільним наказом Міністерства соціальної політики та Міністерства освіти і науки України № 318/655 від 31.05.2013, стажування є підвищенням кваліфікації безробітного з метою набуття практичних умінь і навичок для виконання професійних обов'язків за професією або на посаді, на яку претендує безробітний у роботодавця [4]. «Порядок стажування державних службовців», що затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 48 від 03.03.2016 року, визначає стажування, як одну з форм підвищення рівня професійної компетентності [6]. На підставі аналізу змісту положень окремих нормативних актів, стажування також можна назвати умовою працевлаштування та здійснення подальшої професійної діяльності, елементом набуття практичного досвіду. Так, відповідно до п. 14 ст. 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII «особа, яка має намір бути аудитором, повинна набути практичного досвіду аудиторської діяльності шляхом працевлаштування/стажування...». [2]. Відповідно до Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 579, стажування розуміється також як форма академічної мобільності (мовне стажування та наукове стажування) [5]. Аналіз наведених вище правових норм дозволяє виділити наступні процеси, що пов'язані зі здійсненням стажування:

- набуття додаткової компетенції та досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- підвищення кваліфікації;
- перевірка готовності особи до професійної діяльності;
- удосконалення професійних знань, умінь та навичок;
- вивчення та засвоєння нових технологій, техніки;
- ознайомлення з функціонуванням тощо.

Висновки. Аналіз змісту наведених вище процесів дозволяє говорити, що один термін використовується для характеристики різних за своєю структурою і функціональним змістом процесів та дій. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001, взагалі «стажування» як форму набуття практичного досвіду не визначає. Ці та інші питання потребують подальшого наукового дослідження з метою впорядкування термінології та вдосконалення діючого освітнього законодавства у сфері формування, розвитку та вдосконалення практичних навичок осіб, необхідних для виконання завдань та обов'язків у певній

професійній діяльності або галузі знань.

Список використаних джерел:

60

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 р. № 5076-VI. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#> (дата звернення: 14.05.21).
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.17 р. № 2258-VIII. Дата оновлення: 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19?#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
3. Про державну службу : Закон України від 10.02.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 06.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#> (дата звернення: 14.05.21).
4. Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних : Наказ Міністерства соціальної політики та Міністерства освіти і науки України № 318/655 від 31.05.2013 р. Дата оновлення: 07.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-13#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
5. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.15 р. № 579. Дата оновлення: 12.08.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF?find=1&text#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
6. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 48 від 03.03.2016 р. Дата оновлення: 07.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
7. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. Дата оновлення : 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#> (дата звернення: 14.05.21).
8. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?> (дата звернення: 14.05.21).
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. (Міністерство освіти і науки України). URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf (дата звернення: 14.05.2021).

УДК 005.95/.96

В. О. Сафонов

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

61

Актуальність дослідження напрямів підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади зумовлюється постановкою нових стратегічних цілей перед публічною службою. Реформування в усіх сферах публічного управління посилює необхідність забезпечення ефективності не тільки діяльності органу публічної влади в цілому, а й забезпечення ефективності кожного окремого публічного службовця.

Удосконаленню управління персоналом присвячені дослідження П. Євдокімова, Н. Привалової, Т. Василевської, С. Газарян, С. Гончара, Н. Гончарук, Н. Липовської, О. Мельникова, Н. Нижника, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Пашко, С. Селиванова, С. Серьогіна, А. Сіцинського, В. Яцюк.

Мета статті полягає у визначенні напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом передбачає розкриття сутності управління персоналом в органах публічної влади.

Система управління персоналом в органах публічної влади є важливим складником публічного управління і містить у свою чергу кілька компонентів:

- визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей органу публічної влади;

- формування чисельного і якісного складу персоналу (система планування, комплектування, розстановка);

- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);

- система загальної і професійної підготовки персоналу; —

- адаптація публічних службовців-новачків;

- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;

- оцінка діяльності й атестація персоналу, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для організації;

- система розвитку персоналу (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робітничої (трудова) кар'єри;

—морально-психологічний клімат.

І. Гусак зазначає, що державна політика управління персоналом стосується як загальних тенденцій відповідної діяльності, що мають місце у країні, так й інші аспекти кадрових процесів на кожному окремо взятому суб'єкті господарювання. Водночас ця політика лише визначає загальні пріоритети та орієнтири кадрових процесів у країні, які здебільшого мають

62

рекомендаційний характер. Тобто її об'єктом є персонал суспільства, але фактичні важелі впливу держава має тільки на безпосередньо підпорядкований їй корпус державних службовців, від ефективності діяльності якого залежить якість виконання державою своїх функцій [2, с. 55-56].

Ефективність має дві сторони – якісну й кількісну. Як правило, ефективність розуміється як співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Ефективність управлінської діяльності є ключовим постулатом концепцій державного менеджменту (англ. public management), нового державного менеджменту (англ. new public management) та врядування (англ. governance), розвинутих у ході адміністративних реформ у країнах Заходу, починаючи з 70-х років ХХ століття [3].

Інша дослідниця І. Артим зазначає, що ефективність державного управління – це не просте співвідношення між результатами і затратами, а досягнення соціально значимих результатів при суспільно виправданих затратах [2].

Таким чином, до напрямів підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади слід віднести таке:

- запровадження стратегічного управління персоналом в органах публічної влади;
- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням викликів сучасності;
- формування кількісного складу персоналу у відповідності до реалізації цілей органу публічної влади;
- розроблення системи оцінювання стану управління персоналом; – співвіднесення реалізації цілей організації з якісним та кількісним складом персоналу органу публічної влади;
- упровадження новітніх методів управління персоналом. **Висновок.**

Підвищення ефективності управління персоналом органі публічної влади наразі є одним з важливих питань щодо удосконалення управління персоналом. Визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом органі публічної влади дозволить забезпечити ефективність діяльності публічної сфери в цілому. Напрямами підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади визначено запровадження стратегічного управління персоналом в органах публічної влади;

забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням викликів сучасності; формування кількісного складу персоналу у відповідності до реалізації цілей органу публічної влади; розроблення системи оцінювання стану управління персоналом; співвіднесення реалізації цілей організації з якісним та кількісним складом персоналу органу публічної влади; упровадження новітніх методів управління персоналом.

63

Список використаних джерел:

1. Артими І. І. Оцінка ефективності управління в органах державної виконавчої влади (на прикладі районних державних адміністрацій): автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2004. 23 с.
2. Гусак І. В. Засади державної політики у сфері управління персоналом органів влади в Україні: дис... канд.. наук з держ. управ.: 25.00.03/ Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2020. 282 с.
3. Решота О. А. Основні концепції реформування державного управління США та Європейського Союзу. Демократичне врядування. 2010 № 6. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/zmist.html>. (дата звернення 4.05.2021).

УДК 3.08-047.22

О. В. Семиряжко

ПРОФЕСІАНАЛІЗМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛADOVA ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У системі державного управління державна служба займає особливе місце. Ключове завдання цього інституту – практична реалізація функцій держави в конкретних управлінських процедурах. Без ефективної державної служби неможливе вирішення завдань, поставлених перед системою державного управління України, а саме: підвищення якості обслуговування громадян з одночасним зміцненням державної влади та захистом загальнонаціональних інтересів, створення умов для динамічного соціально економічного розвитку країни, адекватне реагування на виклики сучасного світу. Сформований у громадській і груповій свідомості імідж державного службовця здатний загальмувати або прискорити реалізацію державних планів і програм. Створення позитивного іміджу органів публічного управління є дуже важливим питанням і вимагає від органів влади особливого підходу до його вирішення. Позитивний імідж є одним з найбільш важливих в економічному, соціальному та політичному житті

українського народу.

Значний внесок у вивчення та дослідження питань, що стосуються формування позитивного іміджу органів публічного управління та професіоналізму державних службовців, зробили такі українські вчені, як: М. Канавець, Д. Дзвінчук, В. Мартиненко, С. Телешун, В. Толкованов, Ю. Шаров, В. Удовиченко, Н. Протасова, Т. Пахомова, О. Руденко, Пухтинський, С. Серьогін, М. Тертичка, В. Олуйко, Н. Нижник, М. Білинська, В. Мамонова, Ю. Ковбасюк, В. Князєв, Н. Гончарук,

64

В. Гошовська, Т. Василевська, В. Бакуменко, В. Авер'янов, В. Андрущенко, Г. Атаманчук та ін.

Професіоналізм як інтелектуальна цінність являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності. Професіоналізм проявляється в умінні застосовувати різні гнучкі, еластичні, що відповідають ситуації та конкретним обставинам, методи, засоби, прийоми діяльності. Професіоналізм будь-якого виду діяльності виявляється в тому, що професія стає способом життя людини, її головною життєвою потребою (Наливайко Л. Р., 2012). У системі державної служби принцип професіоналізму є базовим. Законом України «Про державну службу» визначено, що державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів, як професіоналізм, компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин (Про державну службу, 2016).

Принцип професіоналізму державної служби базується на тому, що для державного службовця його служба в органі державного управління є професією, тобто вимагає певних спеціальних (специфічних знань, умінь, навичок) та є джерелом доходів (існування), тобто державний службовець отримує заробітну плату. Професіоналізм державних службовців можна розглядати в широкому та у вузькому значенні. У першому випадку йдеться про необхідність отримання професійної освіти, яка дозволяє виконувати не тільки вузькоспеціальні функції, але і вузькі функції управління. У другому – про якісне виконання спеціальних функцій і завдань, характерних для окремого виду державної діяльності (Наливайко Л. Р., 2012).

Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, здатність до вирішення складних завдань та можливість і готовність до підвищення своєї кваліфікації. До основних критеріїв професіоналізму державного службовця можна віднести: наявність вищої освіти; компетентність (знання, уміння та навички) у виконанні посадових обов'язків; наявність практичного досвіду роботи; дисциплінованість, відповідальність; чітке дотримання законодавства; політичну нейтральність; наявність організаторських, управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність та бажання до

просування в службовій кар'єрі; соціальну захищеність, а також його психологічні, моральні та етичні властивості (В. Я. Малиновський, 2003).

Професіоналізм державних службовців науковці розглядають також, як важливий фактор, який впливає на створення позитивного іміджу державної служби та підвищення ефективності публічного управління в цілому. Існує багато визначень іміджу, кожне з яких розкриває особливості його розуміння крізь призму різних галузей і сфер. За визначенням, імідж – (від англ. ітаде – образ, зображення) – штучний образ, що формується в спільній чи індивідуальній свідомості під впливом засобів масової комунікації. Імідж створюється з метою формування в масовій свідомості певного ставлення до

65

об'єкта. Імідж може поєднувати як реальні якості об'єкта, так і надумані, неіснуючі. З огляду на імідж державного службовця в контексті державного управління – це те, що ми бачимо, чуємо й оцінюємо, а також вплив на наше життя, життя нашої сім'ї та її добробуту.

В Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) й практичної діяльності на посаді.

Складовими іміджу державного службовця науковці вважають: професіоналізм, психологічний клімат та управлінську культуру. Існують такі групи критеріїв для визначення рівня професіоналізму державного службовця: зовнішні (об'єктивні) критерії, які орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання; внутрішні (психологічні) критерії, які характеризуються наступними показниками: професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички; професійна мотивація; особливості професійної взаємодії; професійна самооцінка й рівень знань; здатність до саморегуляції й стресостійкість. Психологічний клімат – це настрій колективу (персоналу), його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками в колективі). У загальному визначенні управлінська культура – це вміння працювати компетентно, професійно, ініціативно.

Враховуючи європейські вимоги до організації публічної служби, кожному фахівцю державної служби при виконанні своїх службових обов'язків доцільно здійснювати такі заходи, як: якісно виконувати поставлені завдання у відповідності до своїх посадових інструкцій; орієнтуватися на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади; оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички; цікавитися можливостями для свого подальшого кар'єрного зростання та професійного розвитку; мати самомотивацію для постійного підвищення своїх знань та проходити підвищення кваліфікації (Кійко Л., 2017). Реалізація цих заходів сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби та росту рівня

довіри громадян до органів публічного управління.

Отже, можна зробити висновок, що професіоналізм державних службовців є важливою складовою формування позитивного іміджу державної служби, оскільки професіоналізм державних службовців проявляється у намаганні якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків та повноважень, досягненні результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримання етичної поведінки; прагненні бути компетентним, у здійсненні своєї професійної діяльності ефективно та результативно; орієнтуванні на задоволення запитів громадян; володінні основами самомотивації та мотивації; бажанні застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній діяльності; прагненні отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь;

66

відповідальності за свої дії та вчинки; за власне кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf. (дата звернення: 19.05.2021).
2. Барна Н. В. Іміджологія : навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2008. 217 с.
3. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).
4. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf). (дата звернення: 18.05.2021).
5. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади: URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/_державних_службовців_як_умова_ефективної_діяльності_органів_державної_влад~.doc. (дата звернення: 17.05.2021).
6. Луцький О. Ю. Про деякі шляхи подолання кризи іміджу державної служби. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2013/37.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).
7. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ, 2003.
8. Мельничук Я. Імідж державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2011. № 1. С. 40-41. 9.

Наливайко Л. Р. Професіоналізм та компетентність державного службовця як умова ефективності державного управління URL: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/1_2012/36.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).

10. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 17.05.2021).

11. Чистікова Л. М. Імідж державного службовця в органах виконавчої влади. *Управління розвитком*. 2011. № 10 (107). С. 92-94.

УДК 378.4

67

Д. І. Скірдіна

НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність. В умовах децентралізації, модернізації публічної служби збільшується важливість якісної й швидкої адаптації службовців до умов роботи та колективу. Як показує практика, недосвідчений співробітник освоює нову для нього роботу, використовуючи метод проб і помилок, що негативно позначається на розподілі часу і коштів державної установи. Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом впровадження системи наставництва з метою професійного розвитку як нових співробітників, так і тих, хто претендує на нову посаду. Сьогодні це питання стає актуальним як ніколи, в умовах інтенсивно оновлюваного кадрового складу установ, їх дефіциту, потреби в оперативному заповненні.

Мета. Дослідження адаптації державних службовців шляхом застосування наставництва заради ефективного управління знаннями в публічному управлінні, які підвищать ефективність їх кадрового потенціалу.

Основна частина. У вітчизняній науці державного управління питанням впровадженню наставництва приділяється замало уваги, особливо аналізу його практичного впровадження в органах державної влади. Висвітлення теоретичних аспектів цього питання знайшло відображення в роботах таких українських дослідників, як Н. Алюшина, Н. Богданова, І. Чорнобиль, О. Чорнобиль [1; 2; 14; 15].

У сучасних динамічних умовах реформування особливої вагомості набувають подальші дослідження нових сучасних та ефективних практик покращення діяльності органів публічної влади, особливо через адаптацію службовців, що й обумовило актуальність і вибір теми дослідження, визначило його зміст і завдання.

Першим професійним наставником (ментором), який дав ім'я всім майбутнім поколінням наставників, є давньогрецький герой Ментор – приятель Одиссея, був опікуном його дому, коли герой брав участь у Троянській війні. В «Одіссеї» Афіна, допомагаючи Телемахові в пошуках батька, часто приймала вигляд Ментора. Завдяки романові французького письменника Ф. Фенелона «Пригоди Телемаха» (1699 р.) ім'я Ментора стало відоме широким читацьким колам. Його почали використовувати як синонім слів «учитель», «порадник», «наставник», «консультант». Відтоді протягом багатьох сотень років наставництво застосовувалося головним чином стосовно до молодшого покоління [5].

Тьютор (від англ. Tutor) означає «домашній учитель, репетитор, (шкільний) наставник, опікун». Тьюторство як одна з інституалізованих форм наставництва виникло в перших британських університетах – Оксфорді (XII ст.) і Кембриджі (XIII ст.). За традицією ці університети давали переважно гуманітарну освіту. Паралельно з цим наставництво почало застосовуватися під час організації праці: виник інститут підмайстрів,

68

отримало розвиток учнівство. З цього часу і до цього дня наставництво активно і з успіхом використовується на всіх виробництвах. Чергова хвиля інтересу до наставництва припала на вісімдесяті роки минулого століття в роботах Д. Меггінсона, Д. Клаттербака, Е. Парслоу та ряду інших.

Дослідники вказують, що термін «наставництво» в його нинішньому розумінні вперше був вжитий у XVII столітті. Г. Льюїс розглядає поняття «наставництво» як систему відносин і ряд процесів, коли одна людина пропонує допомогу, керівництво, пораду та підтримку іншій [4].

Наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один з видів навчання. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної установи.

У прийнятому мовному побуті слово наставник – одночасно загальноновживане поняття і термін, що позначає роль співробітника установи, який бере на себе відповідальність за передачу досвіду менш досвідченому співробітнику або стажисту. У міжнародних компаніях часто вживається слово «ментор» (від англ. Mentor – наставник).

Для другого учасника відносин наставництва є багато назв. В їх число входять як офіційне (але не надто практичне) позначення «особа, щодо якої здійснюється наставництво», коротші формальні позначення – «наставляємий», «підопічний», «молодий спеціаліст», «стажист», «інтерн», так і неформальні, але вживаються в практиці – «новачок», «підшефний», «протеже» і так далі.

Наставництво може застосовуватися не тільки до новоприйнятого в організацію працівника, а й до вже працюючих в організації співробітників, кваліфікацію яких з різних причин необхідно змінити. Наприклад, при

переході фахівця з одного структурного підрозділу в інший, при підвищенні співробітника на посаді і т. д. [6].

На практиці наставництво покликане вирішити такі основні завдання:

- мінімальний період адаптації молодого фахівця;
- підвищення у нього інтересу до професійної діяльності і здатність самостійно, якісно і відповідально виконувати службові обов'язки, відповідно до займаної посади.

Відповідно до п. 6 ст. 48 Закону України «Про державну службу» керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення, що вважаємо опосередкованим завданням для впровадження наставництва. З метою забезпечення реалізації вищезазначених положень наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців» від 25 жовтня 2013 р. № 189 було затверджено Методичні рекомендації щодо

69

впровадження в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців. Згідно з вищезазначеним наказом наставництво – це навчання на робочому місці, спрямоване на довгострокове опановування і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. Сам наставник – це досвідчений та висококваліфікований державний службовець державного органу, завданням якого є адаптація новопризначеного державного службовця до робочого процесу, корпоративної культури та сприяння його подальшому професійному розвитку у відповідному державному органі [9].

Як правило, наставники мають відповідати таким

вимогам: —бути не молодше 30-річного віку;

—мати повну вищу освіту та досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше від двох років;

—володіти глибокими професійними знаннями, уміннями і навичками;

—мати високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;

—володіти організаторськими та педагогічними здібностями;

—користуватися авторитетом і повагою у колективі.

Хочемо підкреслити, що саме наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, при якій передача знань відбувається безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений

службовець передає свої навички новачкові. Навчання будується на вирішенні реальних професійних завдань, при цьому акцент робиться на практичну складову [8].

Особливо це актуально в органах державного управління, в яких у віковій структурі службовці віком 50-60 років займають 40-50%, бо через декілька років установа стикнеться з проблемою «кадрового голоду». Професіонали своєї справи підуть на пенсію, а їх замінять службовці тільки прийняті або підвищені до нової посади. У такому випадку переймати досвід новопризначений посадовець не матиме змоги, що призведе до зниження ефективності надання якісних послуг всієї установи.

Як показує досвід, у багатьох органах державного управління наставництво має неформальну систему саме через брак методології, побоювання втілення іновативних управлінських практик та відсутності інформації про позитивний досвід упровадження такого інструменту в інших установах, що призводить до:

—нівелювання зацікавленості самих наставників (матеріальне стимулювання наставництва не закріплено у внутрішніх документах установи, максимальне заохочення до подальшого навчання новачків – похвала керівництва, грамота або подяка);

70

—поверхньої оцінки ефективності новачка (часто керівництво «перекладає відповідальність» за його роботу саме на наставника, не зважаючи на супутні фактори).

На нашу думку, при вдалому поєднанні законодавчих методологічних засад наставництва та згуртованій роботі керівництва та кадрової служби органів державної влади можна сформувати індивідуальну модель наставництва для кожної установи, яка буде включати чіткий алгоритм дій при прийманні на роботу новачка або переведенню на іншу посаду чи в інший відділ (обов'язки, права та можливості наставника та новачка, стимулювання, терміни, оцінку ефективності тощо).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що наставництво є ефективним методом професійного розвитку державних службовців, забезпечує їх якнайшвидшу адаптацію до нових умов роботи, зростання кваліфікаційного рівня, сприяє передачі досвіду, накопиченого в органах влади.

Список використаних джерел:

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. № 43. С. 165-175.
2. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один з

пріоритетів державної кадрової політики. *Вісн. НАДУ*. 2014. № 4. С. 56–63. 3. Винничук Р. О., Гладун С. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 165-170. URL:

http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/29.pdf. (дата звернення: 28.04.2021).

4. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561. 5. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2016. № 5. С. 92–112.

6. Кузнець А. О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 5 (10). С. 235-238.

7. Лазоренко Т. В. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя. 2018. № 5. С. 235-238.

8. Оргієць О. Наставництво як засіб збереження інституційної пам'яті в органах державної влади. *Державна служба, служба в органах місцевого самоврядування*. 2015 №. 3 URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/13-3-2015.pdf>. (дата звернення: 26.04.2021).

71

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25 жовт. 2013 р. № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text>. (дата звернення: 28.04.2021).

10. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / Канавець М. та ін. Київ : Центр адаптації державної служби до Стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>. (дата звернення: 28.04.2021).

12. Селіванов С. В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Державне управління*. 2017. № 3 (59) URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2017/28.pdf. (дата звернення: 27.04.2021).

13. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородин Є. І. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

14. Чорнобиль І. Є. Сучасний стан впровадження наставництва в

органах виконавчої влади України. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 222–230.

15. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : дис. ... канд.. економ. наук. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diynalnist/svr/d20160405.pdf> (дата звернення: 29.04.2021).

16. Щербак Н. В. Дистанційний навчальний курс з питань розвитку наставництва в Апараті Верховної Ради України. 2020. 109 с.

УДК 378.4

І. А. Солоніна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність. На сьогодні у суспільстві помітні настрої недовіри до органів публічної влади, спостерігається втрата їх іміджу, що безпосередньо пов'язано зі зниженням морально-психологічних рис управлінців. Відтак є потреба приділити увагу підвищенню якості управління діяльності органів

72

влади через поєднання етики та психології в кадрових питаннях. Морально-психологічний клімат є показником рівня морального розвитку колективу і його психологічних резервів, а це, у свою чергу, вказує на те, що від рівня морально-психологічного клімату кожного окремого органу публічного управління багато в чому залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому.

Тому наявність позитивного морально-психологічного клімату в колективі – один з показників його зрілості, результат ретельної праці керівництва. Однак аналіз літератури свідчить про наявність проблеми недостатньої дослідженості теоретичних засад морально-психологічного клімату.

Мета. Дослідження теоретичних засад морально-психологічного клімату публічних службовців та розкриття їх значущості.

Основна частина. У вітчизняній науці публічного управління питанням морально-психологічного клімату приділяється замало уваги, особливо теоретичним засадам, та розкриттям їх значущості, хоча вивчення сутності морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців і процесу його формування мало би представляти інтерес не тільки для наукової спільноти, а й для керівників установ, що, у свою чергу, обумовлено

його значенням для досягнення вищих результатів діяльності організації.

Публічна служба становить собою не тільки правову, соціальну та організаційну систему, але й етичну. Вона виступає носієм моралі, моральних цінностей, орієнтує людей на дотримання моральних норм. Стабільність та надійність державної служби залежать не тільки від професійної підготовки, але і від моральних якостей чиновників [10; 7].

Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків [2; 4].

Моральні якості – моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда, до яких відносять:

—патріотизм – вірність своїй батьківщині, дотримання й розвиток кращих традицій свого народу тощо;

—гуманізм – визнання суверенності особистості й недоторканності її достоїнства, віра в невичерпність людської доброзичливості;

—справедливість – об'єктивне оцінювання індивідуально-ділових якостей і дій людей, визнання їхньої індивідуальності, відкритість до спілкування, самокритичність;

—професійна чесність – ділова вимогливість, самовіддача в роботі;

—відповідальність – обов'язок і готовність відповідати за вчинені дії, вчинки та їх наслідки тощо [1; 3].

На жаль, сьогодні єдиний підхід до визначення терміна «морально психологічний клімат» у науковій літературі відсутній та зачасти представлений з психологічних, соціальних, моральних та інших позицій, що пояснюється його складністю і багатогранністю [8; 6].

73

Наприклад, Е. С. Кузьмін вважає, що визначення «морально психологічний клімат» означає «характер взаємин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою, рівень управління, умови і особливості праці і відпочинку в даному колективі». З ним погоджується В. М. Шепель, вказуючи наступне визначення: «Морально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігів характерів, інтересів і схильностей». Також, з його точки зору, клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон. «Перша зона – соціальний клімат, який визначається тим, наскільки в групі усвідомлені спільні завдання, гарантовано дотримання прав і обов'язків кожного працівника. Друга зона – моральний клімат, який визначається тим, які цінності в цій групі є загальноприйнятими. Третя зона – це психологічний клімат, неформальні відносини, що складаються між працівниками, що перебувають у щоденному контакті один з одним. Психологічний клімат – це мікроклімат, зона дії якого відчутніше соціального і морального клімату» [13].

З іншого боку, І. М. Асеева розглядає це визначення у двох аспектах:

психологічному, який розкривається в емоційних, вольових, інтелектуальних станах і властивостях групи, і соціально-психологічному, який проявляється в інтеграційних особливостях психології групи, які є значущими для збереження її цілісності і для її функціонування як самостійного об'єднання людей.

Варто відзначити, що серед інших досліджуваних джерел було виявлено безліч близьких за змістом категорій, таких як: «соціально психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат». Одна частина авторів застосовує їх як синонімічні поняття, інша – розділяє їх.

Цікавим є і те, що сучасна вітчизняна наука містить, як мінімум, чотири підходи до сутності цих категорій [9; 5]. Згідно з першим підходом (Л. Буєва, М. М. Обозов, А. К. Уледов) клімат розглядається, як соціально психологічний феномен, стан колективної свідомості, та розуміється, як відображення у свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами роботи, методами стимулювання праці [12].

Прихильники другого підходу (А. Русалінова, А. Н. Лутошкін) відзначають, що важливою характеристикою соціально-психологічного клімату є загальний емоційно-психологічний настрій, тобто клімат розуміється, як загальний настрій групи людей.

Автори третього підходу (Б. Паригін, В. Д. Грибов) аналізують соціально-психологічний клімат через особливий стиль взаємин людей, що знаходяться в контакті один з одним. У процесі формування клімату складаються міжособистісні відносини, що визначають психологічне самопочуття кожного члена групи [12].

Творці четвертого підходу (В. В. Косолапов, Л. Н. Коган) визначають клімат у термінах психологічної сумісності членів групи, їх згуртованості, наявності загальних звичаїв і традицій. Саме він і є серед розглянутих

74

підходів найбільш близьким нам, оскільки відображає складову моралі і психологічної спільності членів колективу.

На наш погляд, поєднавши всі попередні підходи найбільше вдалим є визначення: «морально-психологічний клімат» – домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується з урахуванням моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в наукових працях недостатньо сформовані теоретичні засади морально психологічного клімату в колективі публічних службовців, хоча саме він є результатом міжособистісних взаємин у колективі, який впливає як на продуктивність та ефективність роботи всієї установи, так і на емоційний стан кожного працівника, може сприяти або перешкоджати продуктивній

спільній діяльності та всебічному розвитку публічних службовців.

Список використаних джерел:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 60 с. 2. Андреева Г. М. Соціальна психологія : підручник. М. : Аспект Пресс, 2001. 384 с.
 3. Аникеева Н. В. Психологический климат в коллективе. Київ : Педагогика, 2010. 246 с.
 4. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Вип. 2. С. 56-60.
 5. Боковива Ю. В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf>. (дата звернення: 26.04.2021).
 6. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Національна економіка Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.
 7. Етичні стандарти поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та порівняння до них осіб. *Камінь-Каширська районна державна адміністрація*. URL: <http://kamadm.gov.ua/oholoshennia/item/5712-etychni-standarty-povedinky-osib-upovnovazhenykh-na-vykonannia-funktsii-derzhavy-abo-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-poryivnianiukh-do-nykh-osib>. (дата звернення: 27.04.2021).
 7. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.
 8. Мансуров Н. С. Морально-психологический климат и его изучение. Москва, 2004. 235 с.
 9. Панкова В. Д. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. URL:
- 75
- https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zpRaAz_p4w4J:https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/view/6144/5134+&cd=11&hl=ru&ct=clnk&gl=ua. (дата звернення: 28.04.2021).
10. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории : монография. Санкт-Петербург : ИГУП. 1999. 592 с 11. Тертична М. Високі моральні якості педагогічних працівників як основна умова здійснення педагогічної діяльності. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/6767>. (дата звернення: 27.04.2021).
 12. Шепель В. М. Управленческая психология. Москва : Экономика, 1984. 246 с.

СЕКЦІЯ «МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ»

УДК 352.07-043.86

А. В. Байова

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО**

УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Довгоочікувана реформа місцевого самоврядування в Україні, яка була покликана на забезпечення його розвитку, стала реальністю. Її ключовим завданням є формування відповідної інституційної основи діяльності територіальних громад, якою в сьогоденнішніх умовах децентралізації є створення фінансово та економічно спроможних громад.

На сьогодні в нашій державі вже не виникають сумніви щодо необхідності та актуальності розробки ефективних механізмів антикризового управління громадами, які спрямовані на подолання та профілактику кризових явищ та причин їх виникнення.

Постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року № 214 «Про затвердження Методики формування спроможної територіальної громади» наведено поняття спроможної територіальної громади – «територіальна громада сіл, селищ, міст, яка в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці».

Саме створення таких громад, які б мали відповідні матеріальні, людські, фінансові, земельні ресурси, відповідні об'єкти інфраструктури, необхідні для вирішення потреб громадян, оперативного та якісного надання базових соціальних та адміністративних послуг є очікуваним результатом децентралізації.

Розвиток об'єднаних територіальних громад – це довготривалий процес якісних змін, результатом якого є покращення якості життя населення громади. Формування спроможних об'єднаних територіальних громад в умовах швидких змін середовища та певної невизначеності, обумовленої об'єктивними і суб'єктивними чинниками, робить актуальним пошук адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення їх розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу та пошуки нових ресурсних можливостей. Одним із найбільш дієвих інструментів досягнення такої цілі і є антикризове управління.

77

Специфіка антикризового управління в громаді значно відрізняється від антикризового управління на підприємстві. Але слід зазначити, що наукових досліджень, які б стосувалися проблематики застосування антикризових підходів в управлінні громадою, значно менше ніж таких, що стосуються запобіганню криз на підприємствах.

Відсутність цієї інформації пояснюється тим, що кризи в регіонах, на територіях досить масштабні, багатогранні та багатоаспектні, кризові явища,

що виникають, досить важко піддаються класифікації, систематизації та узагальненню. Створення чітких, спроможних моделей вирішення цих явищ є дуже проблемним. Використання іноземного досвіду у сфері антикризового управління розвитком неможливо без урахування політичної картини, правових та культурних особливостей нашої країни.

Управління в громаді має особливості в порівнянні з підприємством. Головною відмінністю територіальної громади є її подвійна природа як суб'єкта та об'єкта управління. Як наведено в Законі України «Про місцеве самоврядування», територіальна громада «первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень...». Але в той самий час, громада стає об'єктом управління, на який спрямована дія створених органів. Відмінним також є те, що з одного боку управління в громаді може регулювати певні аспекти життя та діяльності на території актами адміністративно-розпорядчого характеру, а з іншого – в умовах ринкових відносин орган місцевого самоврядування не має змоги втручатися у господарську діяльність комерційних.

Влада на місцевому рівні сьогодні має справу зі складними і загрозливими проблемами: надзвичайні економічні складнощі, нерозвинута інфраструктура; відсутність почуття безпеки у людей та регіональна нерівність; зростаюча бідність, безробіття, втрата самоповаги та соціальне виключення; загроза біорізноманітності, брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого стратегічного підходу до місцевого розвитку. Сьогодні територіальні громади після свого створення як юридичної особи формують бюджет місцевого самоврядування і розпоряджаються цими коштами самостійно або через створений ними орган місцевого самоврядування. Громади приймають рішення, чи потрібно їм об'єднувати частину своїх коштів на рівні району чи області, чи ні. Саме тому головним є передбачення потенційних ризиків, негативних ситуацій зовнішнього середовища, досягти якого можна завдяки постійному аналізу, моніторингу та бути готовими до них. «Гра на випередження» – основне завдання в цьому напрямку. Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України розроблені та затверджені наказом № 75 від 30 березня 2016 року «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного

розвитку об'єднаної територіальної громади». Методичними рекомендаціями визначено систему прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, яка включає: стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади; план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади; інші

довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози та програмні документи. У серпні 2018 року Мінрегіоном розроблено й оприлюднено нові Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, якими визначено стратегії розвитку ОТГ головним документом стратегічного планування, а план (програму) соціально економічного розвитку ОТГ – як документ, спрямований на її реалізацію. Кризові ситуації (конфлікти або стихійні лиха) є неординарними та загрожують наслідками для всіх аспектів управлінської діяльності, включаючи стратегічне планування, моніторинг та оцінювання. Першочерговими діями із запобігання виникнення криз є постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика та аналіз ситуації, завчасне виявлення проблем, оперативне розпізнавання виникаючих загроз. Саме Стратегія розвитку дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну дорогу з безлічі можливих. Своєчасне діагностування стану громади, вживання антикризових заходів у проблемних напрямках, мінімізація негативних наслідків кризи – все це головні напрями антикризового управління в громаді. Антикризове управління територіальною громадою – це багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і місцевого самоврядування, метою якої є передбачення, запобігання, подолання криз та ліквідація їх наслідків, а також створення умов для подальшого розвитку громади. Таке управління для ефективного застосування в першу чергу повинне бути націлене на профілактику виникнення криз та мати превентивний характер. Формування розвиненої, спроможної та інвестиційно привабливої громади – тривалий процес, і запорукою його успіху є ретельний аналіз та вибір найефективніших інструментів розвитку. Тільки спільними зусиллями, за умов найширшого залучення громадськості до процесу планування, реалізації – успіх можливий і досяжний.

Список використаних джерел:

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч.посіб. Київ, 2015. 256 с.
2. Про затвердження Методики формування спроможної територіальної громади : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року № 214 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015- %D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text) (дата звернення: 17.04.2021).