

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Кафедра менеджменту організацій та управління проектами**  
(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота**

**другий (магістерський) рівень**

(рівень вищої освіти)

**на тему: РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ  
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-18 1мз

Спеціальності: 281- Публічне управління  
та адміністрування

(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:

Публічне управління та адміністрування

(код і назва освітньої програми)

Півоваров С.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник к.ю.н., доцент Капітаненко Н.П.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістерський (другий)  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
(код та назва)  
Освітня програма Публічне управління та адміністрування  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)  
ПІВОВАРОВА СЕРГІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації керівник роботи Капітаненко Н.П. доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, кандидат юридичних наук затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-с
2. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Зарубіжний досвід удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Організаційно-управлінська структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Діагностика проблем процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. SWOT – аналіз діяльності організації щодо розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської роботи. Основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації. Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
Організаційно-управлінська структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Універсальна матриця SWOT – аналізу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	20.10.2019 року
Розділ 2	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	15.11.2019 року
Розділ 3	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	20.12.2019 року

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.	20.10.2019 року	
4	Організаційно-управлінська структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	21.10.2019 року	
5	Діагностика проблем процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.	01.11.2019 року	
6	SWOT – аналіз діяльності організації щодо розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської роботи.	15.11.2019 року	
7	Основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації	01.12.2019 року	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	16.12.2019 року	

Студент \_\_\_\_\_ С.О. Півоваров  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_ Н.П. Капітаненко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Півоваров С.О. Розробка та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту, кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконано аналіз теоретико-методологічних засад розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації. Проаналізовано організаційно-управлінську структуру організації та здійснено діагностику проблем оцінювання результатів управлінської діяльності. Визначено і обґрунтовано напрями поліпшення та надано практичні рекомендації щодо удосконалення розробки обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ОЦІНЮВАННЯ, КРИТЕРІЇ, РОЗРОБКА, ОБґРУНТУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ

## ABSTRACT

Pivovarov S.O. Development and substantiation of criteria for evaluating the results of management activity in the organization

Qualification work for obtaining a higher education degree of a master's degree in specialty 281 - Public administration and administration, scientific adviser N.P. Kapitanenko. Zaporizhzhya National University. Institute of Engineering. Faculty of Economics and Management, Department of Organization Management and Project Management, 2020.

The analysis of the theoretical and methodological foundations of the development and justification of the criteria for evaluating the results of managerial activities in the organization. Analyzed the organizational and managerial structure of the organization and diagnosed the problems of evaluating the results of management activities. Directions for improvement are identified and justified, and practical recommendations are given for improving the development of substantiation of criteria for evaluating the results of management activities in an organization.

Key words: MANAGEMENT ACTIVITY, RESULTS OF MANAGEMENT ACTIVITY, ASSESSMENT, CRITERIA, DEVELOPMENT, JUSTIFICATION, ORGANIZATION

## АННОТАЦИЯ

Пивоваров С.А. Разработка и обоснование критериев оценки результатов управленческой деятельности в организации

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 – Публичное управление и администрирование, научный руководитель Н.П. Капитаненко. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполнен анализ теоретико-методологических основ разработки и обоснования критериев оценки результатов управленческой деятельности в организации. Проанализирована организационно-управленческую структуру организации и осуществлена диагностика проблем оценки результатов управленческой деятельности. Определены и обоснованы направления улучшения и даны практические рекомендации по совершенствованию разработки обоснования критериев оценки результатов управленческой деятельности в организации.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОЦЕНКА, КРИТЕРИИ, РАЗРАБОТКА, ОБОСНОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	15
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	15
1.1 Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності	28
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності	38
Висновки до першого розділу	49
РОЗДІЛ 2	51
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі державної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району)	51
2.1 Організаційно-управлінська структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	51
2.2 Діагностика проблем процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	60
2.3 SWOT – аналіз діяльності організації щодо розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської роботи	74
Висновки до другого розділу	81
РОЗДІЛ 3	83

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	83
3.1 Основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	83
3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації	93
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району	100
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	108
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	115



## ВСТУП

Актуальність роботи. У багатьох державах світу актуальною є потреба у висококваліфікованому персоналі для сфери публічного управління, адже від сумлінної та ефективної роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежать якість прийнятих управлінських рішень, ефективність діяльності органів влади, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут громадян. Тому різні підходи та практики оцінювання державних службовців і результатів їх діяльності займають центральне місце в системі публічного управління та адміністрування. Особливо це актуально для України, де відбувається модернізація інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Такий вид діяльності, як публічне управління та адміністрування, завжди має передбачати одним зі своїх етапів оцінювання, яке належить до багатоаспектних, суперечливих і водночас дуже відповідальних. Оцінювання надає можливість удосконалити внутрішній розвиток, сприяє демократизації публічного управління та адміністрування, воно є дієвим інструментом публічного управління та адміністрування і підтримки управлінських рішень. Наразі необхідність і значення оцінювання державно-управлінської діяльності є доведеними.

Проблеми використання кадрів державного управління та їх оцінки розглядали в різні часи вчені різних країн М. Армстронг, П. Джонсон, Л. Джуєлл, Д. Гібсон, Д. Доннеллі, Г.Круден, Э. Мейо, Г. Мюнстерберг, Ф. Тейлор, А. Файол, Р. Фалмер, Г. Емерсон, Г. Атаманчук, В. Вєсьолий, Л. Колодкін, Б. Курашвілі, П. Лебедев, А. Роша, О. Оболонський, Ю. Розенбаум, В. Казимірчук, З. Олександрова, О. Алфьорова, К. Вельський, О. Гришковець, Л. Кузнецова, О. Бабіч, В. Лукьяненко, О. Мороз, О. Ноздрачов, А. Сурін, Х. Беков, О. Бахтаіров, О. Алахая, О. Терент'єва, Д. Бєдняков, Н. Балашова, Л. Троць, В. Тертичка, Б. Винницький, О. Гриценко, М. Гладій, М.

Лесечко, Т. Маматова, Л. Пашко, Ю. Полянський, В. Ребкало, Ю. Чемерис, І. Чикаренко, С. Гайдученко С. Серьогін, В. Сороко, М. Стрілець, Ю. Шаров, Г. Щокін, Г. Реймаров та інші

Багатьма авторами активно проводяться дослідження різних видів компетентності державних службовців: А. Деркач, В. Воронін, М. Ажажа, А. Панасюк, О. Яблокова, А. Бодалєв, В. Зазикін, Н. Капітаненко, Л. Муц, . Г. Федоркіна С. Кондрат'єва, О. Жданов, О. Сітніков, Л. Степнова, И. Єчіна, Г. Маркова, В. Горб, І. Зімня та інші.

Питання ефективності діяльності персоналу досліджувалися у роботах І. Бізюкової, В. Воронкової, О. Венгер, В. Денєвіча, Л. Качаліної, Е. Кудзі, С. Лукашевича, О. Омарова, Г. Попова, Ф. Русінова, Г. Слезінгера, Н. Токарської, Д. Баснака, О. Беляєва, Л. Берестової, Л. Вагиної, М. Волгіна, А. Карпенко, Є. Катувльського, М. Кліща, В. Козбаненко, А. Нікіфорової, О. Ніколаєва, С. Савченко, В. Федіна, О. Фурсіна та інших.

Проблемі організації управлінської праці та особливостям її змісту присвятили свої праці чимало науковців, а саме: Б. Андрушків, Л. Балабанова, М. Виноградський, І. Герчикова, В. Данюк, П. Друкер, Й. Завадський, Е. Мейо, Г. Осовська, Р. Стюарт, М. Туган-Барановський, Ф. Хміль, А. Шегда та інші вітчизняні та зарубіжні науковці. Численні праці присвячені дослідженням питань сутності управлінської праці, її основним аспектам.

Оцінювання державно-управлінської діяльності стало предметом досліджень багатьох науковців і практиків, які продемонстрували цілу низку різноманітних поглядів на цей процес. Серед них: Н. Алюшина (аналізує підходи до оцінювання державних службовців), О. Бабінова (з'ясовує переваги різних критеріїв оцінювання), К. Вайс (наводить відмінності формульовального та підсумкового оцінювання, оцінювання процесів і результатів), Е. Ведунг (будує таксономію моделей оцінювання), П. Матвієнко (аналізує критерії та моделі оцінки функціонування державного управління), Н. Миронова (класифікує методи оцінювання ефективності

державного управління), О.Оболенський (визначає критерії функціонального, витратного оцінювання та оцінювання спеціального соціального ефекту), Л. Пал (розглядає вичерпне і неповне, підсумкове і формувальне оцінювання, наводить класи оцінювання), М. Петон (досліджує конкретні методологічні підходи в оцінюванні), Л. Приходченко (виокремлює ряд видів оцінювання за терміном проведення, обсягом, метою, цільовим призначенням та формою залучення експертів), О.Сімагіна (виділяє групи критеріїв оцінювання ефективності діяльності державних структур), І.Чумакова (порівнює показники оцінювання) та ін. Але повний перелік та характеристики різних видів оцінювання все ще залишаються предметом дослідження для науковців.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати методологію дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності;
- розглянути понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності ;
- узагальнити зарубіжний досвід розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району;
- здійснити діагностику проблем процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в організації;
- зробити SWOT- аналіз діяльності районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району стосовно розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності;

- визначити напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району;

- надати економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності;

- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району .

Об’єкт дослідження – процеси розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні засади та практичні аспекти розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності на прикладі районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, економічний, порівняльний, діалектичний, метод системного аналізу, метод ідеалізації, індукція та дедукція.

Наукова новизна одержаних результатів. Відповідно до мети кваліфікаційної роботи магістра, наукові результати, що одержані автором і складають предмет захисту, полягають в наступному:

- удосконалено методологію дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності та напрями покращення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;

- отримало подальший розвиток узагальнення зарубіжного досвіду удосконалення системи оцінювання результатів діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Нормативною основою роботи є Конституція України, закони України, укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти України.

Інформаційну базу дослідження становлять також аналітичні публікації експертів з питань оцінювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, ресурси мережі Інтернет тощо.

Емпіричною основою роботи є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні розробки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені на основі наукових спостережень, теоретичних узагальнень, аналізу результатів діяльності районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району практичні рекомендації можуть бути запроваджені органами місцевого самоврядування для удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно та в співавторстві. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Півоваров С.О. Залучення громадян до процесу прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна). Відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. с.80-82.

2. Півоваров С.О. критерії оцінювання діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми

економічного розвитку в сучасних умовах. Том IV. II ЗНУ. Запоріжжя: II ЗНУ. 2019 р. с.50-51.

3. Півоваров С. О. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. С.47-50.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 122 сторінки комп'ютерного тексту, з них основний текст – 114 сторінок. Робота містить 3 таблиці і 1 рисунок. Список використаних джерел нараховує 76 найменувань на 8 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності

У науці методологія трактується вельми неоднозначно. Можна виокремити такі варіанти структурного розуміння методології в сучасній науці:

1. Методологія – це деяка сукупність філософських методів пізнання, що охоплює індуктивний метод Ф.Бекона, раціоналістичний метод Р.Декарта, діалектичний метод Сократа, Г.Гегеля, К.Маркса, феноменологічний метод Е.Гуссерля, системний метод Л.Берталанфі, У.Ешбі, Т.Парсонса та ін. Методологія в цьому разі зводиться до вершин філософської методології, з неї виключається величезний пласт конкретних методів і прийомів [72, с.32].

2. Методологія розглядається як система методів пізнання, в тому числі й конкретних. У цьому разі вона уявляється у вигляді деякого арсеналу методів діяльності. Недоліком такого підходу є те, що методологія, з одного боку, звужується до розуміння тільки методів пізнання. При цьому виключається методологічна роль принципів, теорій і парадигм. Методологія в цій транскрипції стосується тільки пізнавальної діяльності. Насправді діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті. Важливо й те, що навіть якщо методологію зводити до системи методів, то підлягає сумніву застосування до неї терміна “система”. Швидше

за все, тут йдеться про сукупність методів, але не про організовану систему, в якій процесом еволюції визначене місце кожного методу в їх сукупності [12, с.142].

3. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Цей погляд поділяє, наприклад, В. Кохановський, який зазначає: «методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей» [32, с. 170].

4. Методологія зводиться до сукупності принципів діяльності, які виступають способом регуляції останньої, що досить переконливо, але викликає заперечення стосовно обмеження методології лише однією складовою - принципами.

5. Методологія являє собою специфічну діяльнісну систему, яка включає в себе принципи, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане реалізацією діяльності. Вона виступає як спосіб діяльності, організації діяльнісної системи. Цей підхід заслуговує на увагу, оскільки він інтегрує всі основні складові методології .

6. Методологія розглядається як деяка система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності [66, с.11]. Такий підхід дає змогу широко трактувати методологію в аспекті діяльності взагалі, але він залишає відкритим питання про структуру кожного діяльнісного різновиду методології.

7. Методологія розглядається як багаторівнева споруда, на верхніх поверхах якої розміщується філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки. Помітимо, що ця ієрархія має системний характер, оскільки всі її поверхи утворюють цілісний методологічний організм. При цьому галузеву



методологію мають постійно підтримувати філософська і загальнонаукова методології.

Методологія зводиться до мети, змісту і методів дослідження. Такий підхід пропонують В.Шейко і Н.Кушнарєнко: «методологія – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища» [73, с.56]. За таким підходом методологія зводиться до концептуального викладу далеко не всіх складових методології. Невиправдане також ототожнення фундаментальної і філософської методології.

Методологія розглядається із системнодіяльнісних позицій, відповідно до яких вона досліджує взаємозумовленість, взаємозв'язок і залежність систем знань і систем діяльності [40, с.22]. Вона виступає як самостійна регулятивно-діялісна система, як спосіб наукової діяльності, вчення про структуру, логічну організацію і засоби діяльності, що зорієнтовані на здійснення діяльності [15, с.72].

Поняття «методологія» - термін, який обов'язково передбачає вживання другого терміна, що означає «діяльність». По суті, коли вживають поняття «методологія», то завжди мають на увазі саме методологію діяльності. На це звертав увагу ще Е.Юдін, який зазначав, що «методологія, яка трактується в широкому розумінні, є вченням про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент всякої діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізацій». Кожний з усього різноманіття видів діяльності не може існувати без своєї методології.

У науці нерідко спостерігається звуження значення методології лише до методології пізнавальної діяльності. У сучасній літературі під методологією звичайно розуміють, передусім, методологію наукового пізнання, тобто вчення про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності. Методологія науки дає характеристику компонентів

наукового дослідження - його об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблеми), сукупності дослідницьких засобів, необхідного для вирішення завдань певного типу, а також формує уявлення про послідовність руху дослідника в процесі вирішення завдань. Отже, у понятті методології фактично розрізняють два типи знання - знання про світ і знання про знання (або, точніше, про пізнання). Перше вказує на те, що пізнається, друге - яким чином досягається знання про світ [63, с. 31]. Відмінність між ними значною мірою функціональна.

Людська діяльність – багатоструктурне явище. Її можна розглядати з найбільш загальних філософських позицій як поєднання в собі пізнання, оцінки і практики. При цьому її пізнавальний аспект полягає в отриманні або використанні знання про об'єкт шляхом застосування до нього методів пізнання [40, с. 14].. Що стосується оціночної діяльності, то вона забезпечує необхідну для будь-якої свідомої дії з об'єктом оцінку суті згідно з деякою шкалою оцінювання. Практична ж складова орієнтована на предметно-практичне перетворення об'єкта відповідно до існуючих знань та оцінок.

При соціоінженерному підході до діяльності спостерігається більш детальний її поділ на пізнавальну, аналітичну, прогностичну, навчальну, моделюючу, конструюючу, діагностичну, оціночну, контролюючу, управлінську, виробничу і споживчу складові. Оскільки діяльність являє собою взаємодію суб'єкта і об'єкта, то відповідно до типу взаємодії можна виділити суб'єкт-об'єктний і суб'єкт-суб'єктний її різновиди [37, с. 350]. Істотний відбиток на діяльність накладає сам об'єкт, завдяки чому виділяються такі її різновиди, як інституційна, процесуальна, інноваційна, а також формування і розвитку відносин, спільноти, цінностей, норм, систем, і власне діяльність. При цьому кожний вид діяльності неможливий без методології, що відповідає йому.

Виділення різновидів методології відповідно до різновидів діяльності не усуває проблему її розуміння, а переводить її в площину структурного осмислення методології.

Методологію публічного управління та адміністрування ми розглядаємо як транскрипцію методології специфічної сфери діяльності. Її не можна зводити тільки до методів управління, під якими “розуміються способи і прийоми аналізу і оцінки управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей в керованих суспільних процесах, відносинах і зв’язках [2, с. 174].

Методи публічного управління та адміністрування відіграють, безсумнівно, ключову роль у методології публічного управління та адміністрування, але останні не зводяться тільки до них. Методологія публічного управління та адміністрування являє собою складну систему категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій і самих методів, яка забезпечує пізнавальну і практичну діяльність [75, с. 358].

На розвиток методології публічного управління та адміністрування впливають безліч чинників, найважливішими серед яких є:

- практичні потреби державного будівництва, вдосконалення управління державою, проведення різних реформ (політичної, адміністративної та ін.). Ця група чинників актуалізує проблеми методології державного управління, вимагає підвищення її ефективності;

- розвиток загальнонаукової методології та методологій окремих наук і галузей знання. Ці чинники дають змогу користуватися в державному управлінні накопиченим методологічним потенціалом;

- ускладнення самого публічного управління та адміністрування, отримання ним множини функцій, підвищення кваліфікаційних вимог до державних службовців, які мають досліджувати поточні факти, здійснювати прогнозування, оперативний аналіз, виробляти програми і рішення [19, с. 65-70], що неможливо без спеціального методологічного забезпечення;

- соціокультурні чинники, культурний рівень політичних і управлінських еліт, їх запити і здатність сприймати методологію та реалізовувати у своїй діяльності. Якою б довершеною та ефективною не була

методологія, вона має бути апробована, її повинні засвоїти люди, які виступають суб'єктами державного управління;

– ціннісні чинники, що виражаються, передусім, у визнанні в українському суспільстві високої цінності ідеї держави, прагненні гуманізувати це суспільство, пристосувати до ідеалів, що спираються на ефективність і справедливість, привести у відповідність з національними потребами.

Методологія – це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності.

Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності – це систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності вказаних явищ з метою отримання істинних знань.

Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності ґрунтується на елементах діалектичного методу дослідження, що включає: філософські та загальнонаукові принципи (детермінізму, взаємодії, розвитку), основні закони і категорії діалектики, закони і категорії філософії управління.

Методологія публічного управління та адміністрування характеризується значним проблемним полем, яке передбачає необхідність розв'язання таких проблем:

– обґрунтування, систематизації, класифікації і опису категорій, аналізу їх генезису, ролі в науці і практиці. Принципово важливим є створення категорійного атласу державного управління;

– формулювання принципів публічного управління, аналізу їх наукової, оціночної і практичної транскрипцій;

– визначення норм пізнавальної, оціночної і практичної діяльності в державному управлінні;

- дослідження системи цінностей, їх зміни і ролей в державному управлінні, пізнавальній, практичній і оціночній діяльності;
- вивчення парадигмальності публічного управління та адміністрування, процесів змін, криз і розвитку парадигм;
- аналізу теоретичного арсеналу публічного управління та адміністрування, тенденцій його розвитку і методологічних функцій;
- обґрунтування методів публічного управління та адміністрування, їх специфіки забезпечення цілісності пізнавальної і практичної методологій, їх відкритість для методологічних інновацій [4, с.7-8].

Кожна складова в структурі методології публічного управління та адміністрування виконує своє специфічне призначення, але одночасно відіграє і системоутворюючу роль. Так, принципи визначають точки відліку діяльності, формують її загальні напрями і правила. Категорії задають зміст понять, що використовуються, відображення об'єктів і комунікацію між суб'єктами діяльності. Норми виступають у вигляді раціональних вимог до діяльності. Цінності надають особистісну і су-спільну значущість державному управлінню. Парадигми забезпечують інтеграцію всіх складових методології та їх реалізацію. Теорії надають діяльності обґрунтованості, аргументованості. Методи виступають як механізм діяльності та засоби її здійснення [36, с. 23].

Принцип виступає як початкова теоретична посилка формування знання, вказує правильну спрямованість пізнавального процесу, в оцінці він виступає основою оціночної діяльності, а в практиці визначає напрям і характер перетворення. На методологічний аспект принципу, що «вказує роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людей у сфері державного управління, їх значення як інструмента перетворення державно-управлінських явищ, умови і способи їх дійового застосування в управлінській практиці» [2, с. 186], звертає увагу Г.Атаманчук.

З погляду висунутої концепції методології принципи публічного управління та адміністрування не зовсім однозначні. Вони утворюють кілька сімей принципів:

- пізнання державного управління;
- оцінки державного управління;
- моделювання державного управління;
- проектування державного управління;
- побудови держави;
- реформування держави;
- організації державного управління;
- здійснення державного управління [22, с. 72-73].

Серед пізнавальних принципів у публічного управління та адміністрування виділяються не тільки принципи об'єктивності, розвитку, цінності державності, але й принципи експліцитності, системності і контрольованості. Контрольованість виявляється в тому, що явища, які аналізуються, по можливості розглядаються з усією суворістю, припустимою в певній ситуації. Узагальнення робляться тільки після найдосконалішої і найретельнішої оцінки під девізом обережності, що в більш широкому розумінні означає постійну увагу до деталей» [40, с. 23].

Серйозних досліджень вимагає проблема норм у публічного управління та адміністрування, складність якої зумовлена молодістю української державності, перехідним типом суспільства, коли втрачені старі норми, а нові ще не встигли сформуватися і закріпитися. В.Белов справедливо зауважує, що наука може бути визначена як стабільна система координат, що задається довготривалими формальними правилами, в рамках яких індивіди ухвалюють самостійні наукові рішення. Такими формальними правилами в науці є методологічні норми, або стандарти раціональності на зразок логічної несуперечливості теорій, простоти, спостережуваності, точності, емпіричної підтверженості, передбачуваності та ін. Вони задають граничну загальну

характеристику продукту наукової діяльності і мають значення наукових цінностей [29, с. 41]. Саме таких норм не вистачає для динамічного розвитку публічного управління та адміністрування як галузі наукового знання.

Винятково важливу активну регулятивну роль в методології відіграють парадигми. Під парадигмою згідно з Т.Куном, який ввів цей термін в обіг, розуміється дисциплінарна матриця, тобто те, що «об'єднує членів наукового співтовариства, і, навпаки, наукове співтовариство складається з людей, що визнають парадигму». Т.Кун пояснює термін «дисциплінарна матриця» так - вона «дисциплінарна» тому, що враховує звичайну належність вчених-дослідників до певної дисципліни; «матриця» - тому, що вона складена з впорядкованих елементів різного роду, причому кожний з них вимагає подальшої специфікації [3, с. 237- 238].

До неї входять «символічні узагальнення, цінності, що мають міждисциплінарний статус, загальноприйняті в певному науковому співтоваристві правила розв'язання проблем, зразки, моделі розв'язання проблем». Зміст парадигми охоплює сукупність теоретичних стандартів, ціннісних критеріїв, світоглядних позицій, методи і принципи досліджень. Таким чином, парадигма, як і інші складові методології, не є рядоположною іншим елементам. Вона утворює себе із цих елементів. По суті, парадигма з погляду синергетики виступає як реальні методологічні структури, що формуються в просторі і часі, тобто як атрактори, що розглядаються як цілі і стан еволюції, деякі збурення середовища [17, с. 81-82]. Парадигма як атрактор являє собою деяку методологічну структуру збурення, що справляє пульсуючі впливи на діяльність.

Публічне управління та адміністрування є мультипарадигмальною галуззю знання. Вона має кілька відносно самостійних парадигм, які збагачують його не тільки різноманітними смисловими контекстами, а й методологічного змісту, які охоплюються відповідними парадигмами [18, с. 81-82].

- практичною: публічне управління та адміністрування - це сфера практичної діяльності, вирішення практичних завдань, які виникають у різних сферах життя суспільства;
- інституційною: публічне управління та адміністрування являє собою сукупність інститутів, що здійснюють управлінську діяльність;
- діяльнісною: публічне управління та адміністрування є діяльністю з управління державою;
- нормативно-правовою: публічне управління та адміністрування виступає як нормативно-правова система, що регулює управління державою, його діяльність і вплив на суспільство;
- сцієнтичною: публічне управління та адміністрування є специфічною галуззю наукового знання, що реалізується в діяльності держави;
- системною: публічне управління та адміністрування подається у вигляді системи, яка вимагає системної регуляції;
- інструментальною: публічне управління та адміністрування є сукупністю інструментів управління державою і впливів держави на суспільство;
- інноваційною: публічне управління та адміністрування виступає як найважливіший механізм реалізації інновацій, оновлення всіх сфер суспільства;
- патерналістською: публічне управління та адміністрування є сферою централізованого розподілу ресурсів;
- ліберальною: публічне управління та адміністрування є способом регулювання відносин між суб'єктами політики.

При парадигмальному підході до як галузі наукового знання можна виділити такі тенденції розвитку методології публічного управління та адміністрування [46, с.32].



- перехід від патерналістської парадигми до ліберальної, згідно з якою акценти місії держави зміщуються із соціального захисту кожного громадянина на створення умов для соціально-економічної незалежності індивіда від держави, перетворення його на партнера держави;
- активізація інструментально-прагматичного комплексу зумовлена реформуванням публічного управління та адміністрування;
- загальне домінування системної парадигми, яка має безліч транскрипцій, що часом суперечать одна одній, і зумовлені відмінністю методологічної культури державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- загострюється потреба в інноваційній, практичній та інституційній парадигмах, що означає розуміння реформ як реальних інноваційних процесів інституційного характеру.

Метод являє собою важливий компонент діяльності. В нього входять різноманітні теоретичні та емпіричні процедури і прийоми, систематичне застосування яких приводить до досягнення поставленої мети [28, с. 37]. Метод хоча і зводиться до сукупності прийомів, але не ототожнюється з ними. Він являє собою систему дій з досягнення поставленої мети.

Основні методологічні принципи дослідження: принцип єдності теорії і практики; принцип визначеності; принцип конкретності; принцип пізнавальності; принцип об'єктивності; принцип причинності; принцип розвитку.

Методологічною основою дослідження розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності стали такі підходи: когнітивний (пізнавальний), гносеологічний, гуманістичний, герменевтичний, аксіологічний, цивілізаційний, системний, інституційний, нормативно-ціннісний, інформаційний, формально-юридичний, політико-культурний, комплексний.

Дослідження системи розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності було здійснено в межах

індуктивного, діалектичного, структурно-функціонального, системного, інформаційно-цілісного та синергетичного методів.

Методи публічного управління та адміністрування включають в себе методи не тільки пізнавальної діяльності, але і оцінки і практичної діяльності. Якщо методи пізнавальної діяльності забезпечують отримання знання, інформації про ті або інші сторони державного управління і місцевого самоврядування, то методи оцінки є засобами діагностики ситуації. А методи практики управління виступають способами владного впливу на процеси соціального і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб [41, с.54]. Не розглядаючи все різноманіття методів, виділимо лише основні тенденції їх розвитку.

По-перше, відбувається залучення, перевірка і адаптація методів інших наук у публічне управління та адміністрування. На методологічному полі державного управління здійснюється інтенсивний відбір, стихійні методичні експерименти і пристосування методів з усіх основних галузей знання до потреб публічного управління та адміністрування.

По-друге, підвищується роль у публічного управління та адміністрування системної методології, яка об'єднує пізнання, оцінку і практику. Саме системна методологія стає загальним методологічним ядром методологічного комплексу, що утворюється.

По-третє, спостерігається зміна співвідношення між регламентованими методами, близькими до норм і процедур, і креативними, яким властиві творчість і прояв індивідуальності суб'єкта діяльності, що приводить до виникнення індивідуальних методологічних ансамблів, які дають змогу вирішувати складні творчі завдання.

По-четверте, загострюються потреби в стандартизації та уніфікації методів, розробці чітких технологій їх застосування, автоматизації вирішення низки аналітичних, оціночних та інших завдань. Нарешті, зосередимо увагу на методологічній функції теорій публічного управління та адміністрування, які не тільки системами знань, що дають змогу пояснити виникнення,

функціонування і розвиток предметів та явищ дійсності, але й засобами пізнання публічного управління та адміністрування.

На основі використання синергетичного підходу відбувається бурхливий процес формування нового понятійного і категоріального апарату. Синергія – це сукупність елементів, що утворюють систему, в якій потенціал системи більший від суми потенціалів вхідних у неї окремих елементів [15, 30]. Синергетика поєднує у собі системно-інформаційний, структуралістичний підходи з принципами самоорганізації, нерівноваги, нелінійності динамічних систем [13, с.15]. Цей інноваційний міждисциплінарний напрямок наукових досліджень, в рамках якого вивчаються процеси спонтанного переходу від хаосу до порядку, від неупорядкованого стану системи до упорядкованого за рахунок спільної дії безлічі підсистем у відкритих нелінійних середовищах Синергетика, на думку Буданова В.Г., народжується і розвивається на перетині, конструктивному синтезі трьох начал, а саме: нелінійного моделювання, практичної філософії і предметного знання; перетин особливо ефективно проявляється в міждисциплінарних взаємодіях. Проте недостатньо вивченим залишається питання використання синергетичного підходу до розвитку бізнес-процесів, особливо у будівельній галузі.

На думку науковців, методологія як така і методологія публічного управління та адміністрування у XXI ст. неминуче мають зазнати кардинальних змін. Основні зміни методології пов'язують з її гуманізацією, зближенням природознавства і соціально-гуманітарних наук, а також протилежних концептуально-методологічних підходів, розширенням застосування системного підходу і синергетики, статистично-ймовірних і квантово-релятивістських методів пізнання, поглибленням методологічної рефлексії в самих науках і галузях знання, вдосконаленням методів пізнання, підвищенням концептуального статусу гуманітарних наук, посиленням орієнтації методології на практику, процесами універсалізації методології,

становленням універсалогії, як загальної методологічної дисципліни [32, с.477-500].

Отже, сучасний стан теоретичної думки характеризується зростанням інтересу до науки, встановленню закономірностей її розвитку, аналізу результатів. Однак наука постає не лише як сукупність ідей, теорій, концепцій, але і доповнюється сукупністю прийомів, методів, засобами наукового мислення, які в системній єдності й складають методологію.

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації

Важко переоцінити методологічну роль понять і категорій. Однією з серйозних проблем публічного управління та адміністрування є відсутність обґрунтованості, строгості і глибини низки понять, що використовуються. Системність, цілісність наукового поняття виявляється тому, що воно відображає не тільки системність того чи іншого соціального об'єкта, але і належність цього об'єкта до іншої, більш широкої соціальної системи. Звідси випливає, що для публічного управління та адміністрування як наукової галузі необхідно сформувати систему категорій [17, с. 53].

Управлінська діяльність являє собою специфічну форму трудового процесу, яка самостійно виділилася в результаті поділу праці. Збільшення питомої ваги організаційно-управлінських проблем у виробництві привело до відділення організатора від виконавця, розумових зусиль від зусиль фізичних. Управління – це робота з людьми, трудова діяльність яких і є об'єктом управлінського впливу. Управлінська діяльність – це вид свідомоздійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно),

досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [70, с.102.].

Управлінська діяльність – це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління. Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж поняття «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є провідною, направляючою серед решти видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Управлінська діяльність – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних та педагогічних впливів, кожний з яких, впливаючи на потреби, ціннісні орієнтації, позиції, установки особистості, групи, колективу, спрямовує і активізує, підвищує результативність професійної діяльності [ 9, с.129].

Кожен управлінець у повсякденній діяльності в тому або іншому ступені керується своїм індивідуальним балансом управлінської техніки, управлінської культури, управлінського мистецтва.

Управлінська діяльність відрізняється інтелектуальним змістом. Ця якість двояко виявляється: з одного боку – вироблення рішення і його реалізація не можливо без інтелектуальної діяльності суб'єктів управління, з іншого боку – вимагає того ж від керованого об'єкта щодо усвідомлення ним управлінського впливу. Крім цього, головний сенс управлінської діяльності полягає в отриманні нової якості керованого процесу, що неможливо без розумових, творчих зусиль.

За своїм предметом, з яким вона нерозривно пов'язана, управлінська діяльність є інформаційною. Інформаційний характер управлінської діяльності виявляється в необхідності постійного одержання, осмислення,

систематизації, зберігання, видачі спеціальної і перш за все управлінської інформації [ 49, с.54].

Специфіка управлінської діяльності пов'язана з постійним виконанням обов'язкових дій у складі «команди», вимагає підпорядкування власного «я» виконанню певних функцій, узгодження своїх дій із загальними цілями. Управлінська діяльність завжди здійснюється в колективі й передбачає взаємодію одних колективів з іншими, як всередині керуючого суб'єкта, так і з колективами об'єктів управлінського впливу, соціальними групами і т.ін. Вона включає багато компонентів: люди, інформація, технічні засоби. Тому лише збалансоване введення в дію всіх елементів управління надає йому раціональність і ефективність.

Управлінська діяльність є складним соціально-психологічним явищем з чітко вираженою домінантою волі. Кожна людина, що зайнята нею, практично постійно здійснює розумові та вольові операції аналізу, оцінювання, прогнозування, вибору, прийняття рішення, підпорядкування і виконання, команди і контролю тощо.

Управлінська діяльність здійснюється у відповідних формах. Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності. Форми управлінської діяльності дають нам уявлення про те, що і як робиться в органах зі здійснення їх компетенції. Розрізняють правові та організаційні форми управлінської діяльності. Всі інші форми управлінської діяльності є похідними від них.

Використання форм управлінської діяльності має базуватись на комплексному підході до організаційних і правових форм. Їх слід застосовувати в поєднанні з урахуванням сильних і слабких сторін кожної з форм, диференційовано і конкретно, виходячи з управлінської проблеми і ситуації.

Управлінська діяльність здійснюється за допомогою властивих їй методів. Усі методи, що використовуються в управлінні, пов'язані між собою, доповнюють одне одного, використовуються в органічній єдності. До методів управлінської діяльності належать організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші методи. Необхідність використання різноманітних методів у різному їх поєднанні отримує все більше визнання і є природним відображенням комплексного характеру самого управління [25, с.78].

Проте професіоналізм керівника якраз і полягає в тому, щоб з усього комплексу методів управлінської діяльності вибрати найбільш ефективні, що надійно ведуть до мети, скласти їх гнучку комбінацію і використовувати її, віддаючи перевагу певним методам залежно від ситуації.

Методи застосовуються у процесах управління за дорученням держави, тобто офіційно, а також у встановленому порядку і мають відповідати певним вимогам:

- володіти здатністю формувати і забезпечувати реалізацію управлінських впливів;
- бути різноманітними і пристосованими для використання в управлінні;
- бути реальними і гнучкими.

Методи управлінської діяльності зазвичай класифікують за двома основними групами [26, с.34]: 1) методи функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування; 2) методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління.

Так, під час підготовки управлінських рішень використовуються такі способи і прийоми дій: вивчення конкретних управлінських ситуацій на місцях, у керованих об'єктах; ознайомлення з досвідом вирішення подібного управлінського завдання; складання інформаційних записок; аналіз статистичних матеріалів; обґрунтування різних альтернатив вирішення проблеми в умовах обмеженості ресурсів [ 54, с.26].

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій публічного управління та адміністрування – це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

Управлінську діяльність можна розділити на низку стадій. Стадії управлінської діяльності – це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів. Стадії мають логічний зв'язок і утворюють у сукупності певний цикл управлінських дій.

Можна виокремити сім стадій управлінського процесу щодо управлінської діяльності у сфері публічної влади :

- аналіз і оцінювання управлінської ситуації;
- прогнозування і моделювання необхідних (та/або можливих) дій щодо збереження та зміни стану управлінської ситуації (в суб'єкті й об'єктах публічного управління та адміністрування);
- розробка необхідних правових актів або організаційних заходів;
- обговорення і прийняття правових актів і здійснення організаційних заходів;
- організація виконання прийнятих рішень (правових і організаційних);
- контроль виконання й оперативне інформування;
- узагальнення проведених етапів управлінської діяльності, оцінка нової (результативної) ситуації.

Кожна зі стадій відрізняється набором інтелектуальних і практичних дій і несе певне функціональне навантаження.

Прийняття управлінських рішень наскрізь пронизує всю управлінську діяльність. Саме від якості управлінських рішень залежать загальні результати діяльності організації та рівень досягнення її цілей.

Науковці під рішенням розуміють:



- сукупність взаємопов’язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань;
- свідомий вибір із наявних варіантів напряму дій, що дозволяє досягти мети;
- форму, в якій здійснюють управлінський вплив суб’єкта управління на об’єкт управління;
- припис до дії з метою розв’язання проблеми;
- акт органів управління або керівника, в якому поставлено мету, сформульовано завдання, передбачено виконавців, виділено ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплено відповідальність;
- свідомий вибір однієї (оптимальної, найкращої) альтернативи (або декількох кращих із безлічі всіх вихідних альтернатив), або впорядкування обраних кращих (або всіх) альтернатив, які здійснює (або стверджує після вироблення фахівцями проекту рішення) особа, яка приймає рішення (ОПР), в результаті аналізу альтернатив, з огляду на поставлені цілі й із урахуванням обмеженості ресурсів у процесі здійснення ним функцій управління та вирішення конкретних завдань організації;
- систему управлінських дій — вироблення та постановку цілі; вивчення проблеми на підставі отриманої інформації; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв’язання проблеми (завдання); вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизація рішення для його виконавців.

Отже, робота з прийняття управлінських рішень вимагає від управлінців високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Управлінське рішення

як специфічний вид діяльності людини можна уявити у вигляді послідовності певних етапів, про які вже згадувалось раніше: етапу підготовки, прийняття рішення та етапу реалізації його рішення. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Відтак, управлінське рішення – це свідомий акт організуючої діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення. Управлінське рішення являє собою вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної виробничо-господарської ситуації.

Поняття «оцінювання» походить від французького *evaluation* та перекладається як ціна, вартість. Великий тлумачний словник сучасної української мови надає декілька значень слова «оцінювання»: 1) визначення якості, цінності, достоїнства кого-небудь, складання належної ціни чого-небудь; 2) визначення ціни, вартості чого-небудь [8]. Аналогічне тлумачення оцінювання наведено й у словникові української мови [65]. Дещо інше визначення надається у словникові С.І. Ожегова, де визначено, що оцінювання – це встановлення якості кого-небудь або чого-небудь, їх ступінь та рівень [45]. Видається очевидним, що у наведених тлумаченнях загальною є їх змістовна основа: визначення, встановлення – оцінювання передбачає вчинення послідовних дій, певний процес; якість, цінність, достоїнство – узагальнений об'єкт оцінювання.

У науковій літературі також відсутня єдина точка зору стосовно надання дефініції поняття «оцінювання». Під оцінюванням розуміють:

а) процес і логічно втілений в оцінному судженні наслідок усвідомлення позитивної або негативної значущості явищ, подій та цілей суб'єкта;

б) метод вимірювання, що дає змогу оцінювати наявні у суб'єкта можливості подальшої діяльності, обирати і втілювати у дійсність найбільш

оптимальну діяльність (складовими оцінювання є показники, спираючись на які об'єкт може досягти поставленої мети);

в) функція управління та підфункція контролю;

г) засіб збалансування цілей [ 39, с. 23].

Оцінювання у державній службі є важливим чинником підвищення ефективності функціонування державної служби, її професіоналізації та проведення державної кадрової політики, сутність якого має прояв у:

- визначенні рівня дотримання принципів державної служби на практиці;
- забезпеченні законності в системі функціонування державної служби;
- сприянні формуванню професійного та висококваліфікованого кадрового персоналу органів державної влади;
- виявленні потенційних можливостей державного службовця з метою його просування по службі;
- вирішенні питань щодо застосування до державного службовця заходів відповідальності або стимулювання;
- стимулюванні підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму;
- запобіганні вчинення корупційних та тих, що пов'язані з корупцією правопорушень у системі державної служби [ 44, с. 314–315].

Оцінювання у державній службі – це система матеріальних та процесуальних правових норм, що регулюють порядок діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби і державних службовців встановленим показникам і критеріям.

Варто звернути увагу на розмежування суміжних понять «оцінювання» та «оцінка». Під поняттям «оцінювання» слід розуміти процес діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності об'єкта оцінювання

встановленим вимогам, а поняття «оцінка» використовується для позначення результату, вираження підсумків зазначеного процесу.

Поняття «оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» та «атестація» розмежовуються за такими підставами: періодичність проведення; мета проведення; форма проведення.

В умовах модернізації системи оцінювання державно-управлінської діяльності відповідні принципи мають забезпечити адекватність оцінювання нової ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищах системи державного управління, новим вимогам до його суб'єктів, процедур, інструментів і результатів. На думку Лисакової Л.І, за базові принципи оцінювання державно-управлінської діяльності в умовах його модернізації доцільно прийняти такі [38]: комплексність; компетентність і етичність; визначеність; корисність; інформаційна доступність; оперативність; економічність; мета-оцінювання; науковість; систематичність; плюралістичність.

Пошук моделі оцінювання державно-управлінської діяльності неможливий без формування його базових понять, основою яких стане вироблення і використання певних принципів. Проте треба зважати на те, що принципи являють собою сутнісну основу, забезпечують правильність діяльності, але не гарантують її однозначність і успіх [ 67, с. 31].

Під критеріями будемо розуміти певні ознаки істинності, на основі яких здійснюється оцінка, пізнання, управління, оптимізація тощо. Критерії оцінювання – це міра, за допомогою якої може бути визначено рівень здатності виконувати свої функції.

Процес розробки управлінського рішення являє собою алгоритм або основні етапи, що опосередковують організацію процесу розробки управлінського рішення. Процес розробки управлінського рішення включає такі етапи :

- 1) підготовка управлінського рішення (або постановка завдань):
  - виявлення та аналіз проблемної ситуації;

- формування цілей для вирішення проблемної ситуації;
  - збір необхідної інформації;
  - аналіз інформації;
  - виявлення або вироблення повного переліку альтернатив досягнення мети;
  - вибір допустимих альтернатив;
  - попередній вибір кращої альтернативи;
- 2) ухвалення:
- оцінка альтернатив з боку осіб, які приймають рішення;
  - експериментальна перевірка альтернатив;
  - вибір єдиного рішення;
  - узгодження рішення з органами управління та виконавцями;
  - остаточне оформлення та затвердження рішення;
- 3) реалізація:
- організація виконання рішення;
  - забезпечення робіт по виконанню рішення;
  - виконання рішення [50, с. 17].

Обґрунтування – це приведення переконливих аргументів або доводів, в силу яких слід ухвалити будь-які твердження або концепцію.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три групи:

1) методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. До них належать аналітичні методи та методи математичного програмування;

2) методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, серед яких розрізняють переважно теоретико-ігрові методи [1].

Отже, пошук моделі оцінювання державно-управлінської діяльності неможливий без формування його базових понять, основою яких стане вироблення і використання певних принципів.

### 1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності

Кожна країна має власний досвід у сфері адміністративних реформ, під час яких деякі країни орієнтувалися на всебічні перетворення, інші – прагнули тільки модернізувати сферу державного управління. Але адміністративну реформу не можна вважати завершеною ні в одній країні світу. Навпаки, як свідчить досвід останніх десятиліть, є всі підстави вважати, що адміністративні реформи перетворюються в постійний елемент державного управління, тобто вони носять безперервний характер, і в них існує постійна необхідність [11, с.29].

Оцінка діяльності службовців, що атестуються, може передбачати досить широке коло показників. Наприклад, відповідно до ст. 195 Закону Чеської Республіки «Про службу державних службовців у адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ» атестація державного службовця включає оцінку:

- 1) дотримання вірності державі та утримання від зловживання посадою державного службовця
- 2) належного виконання служби стосовно правильності, доцільності та самостійності;
- 3) дотримання службової дисципліни;
- 4) результатів навчання.

Таким чином, оцінюються не лише формальне виконання посадових обов'язків, а й ступінь лояльності службовця, схильність (несхильність) до корупційних діянь, підвищення кваліфікації.

У Данії та Фінляндії додатковим критерієм оцінки виступає соціальна поведінка службовця, також цей критерій застосовується в Німеччині [7, с.152].

З метою забезпечення об'єктивності атестаційної процедури для її проведення створюються спеціальні комісії за участю керівника установи, безпосереднього керівника чиновників, що атестуються, представника кадрової служби, профспілок, колег по роботі. В Естонії можливе також залучення до складу конкурсно-атестаційних комісій учених і незалежних фахівців.

Відповідно до чеського закону створення атестаційних комісій не передбачено, хоча й, очевидно, не виключається. Особливу роль тут відіграє безпосередній керівник публічного службовця, який готує проект висновку службової атестації [69, с. 96].

Цікавим є вирішення питання суб'єктів, що проводять атестацію у Литві. Обов'язковим етапом атестаційної процедури є оцінка наприкінці кожного календарного року публічних службовців їх безпосередніми начальниками (або уповноваженими ними особами). Якщо службовця на цьому етапі оцінено на «добре», то процедура на цьому завершується. У разі отримання оцінок «бездоганно» або «незадовільно» службовець підлягає додатковій оцінці спеціально створеною комісією.

У Чехії та Словаччині в цілому розрізняють підходи залежно від професійних якостей працівників (інтелект, креативність, досвід та кваліфікація) і від якості роботи (головним чином оцінюється ставлення працівника до роботи). Критерії оцінювання в Чехії включають: патріотизм, належну якість роботи, дисциплінованість та успішне навчання. У Словаччині щорічно оцінюють знання правової системи, якість роботи, трудову дисципліну державних службовців.

На прикладі країн-членів ЄС ми бачимо, що не існує єдиного універсального підходу до атестації державних службовців. Однак, є схожі риси, зокрема атестація здійснюється у двох напрямках: оцінювання якостей державних службовців та результатів їх діяльності. Крім того, з метою забезпечення принципу об'єктивності атестаційних процедур у країнах Європейського Союзу створюються міжвідомчі комісії (табл. 1.1).

Одним з основних моментів у проведенні атестаційного процесу державних службовців є прийняття рішення за результатами проведення атестаційних процедур. На підставі проведеного аналізу законодавства країн Європейського Союзу слід зазначити, що результати проведення атестаційних процедур можуть бути різними: преміювання, моральні заохочення, кар'єрне просування, підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання тощо.

Так, у литовському законодавстві детально розписані всі можливі варіанти:

1) у разі оцінки публічного службовця «добре», його кар'єра продовжується, по суті, без змін. Більше того, якщо така оцінка зроблена протягом двох років підряд, то атестація наступного року не відбувається взагалі або відбувається тільки на прохання службовця з метою просування по службі;

2) у разі оцінки публічного службовця «бездоганно» комісія пропонує особі, яка найняла службовця на посаду, підвищити його кваліфікаційний клас (звання) або перевести на вищу посаду, або принаймні зберегти status quo, якщо немає можливостей для просування по службі;

3) у разі оцінки публічного службовця "незадовільно" комісія пропонує особі, яка найняла службовця на посаду, вдосконалити кваліфікацію службовця або понизити службовця у класі, або перевести на нижчу посаду. Якщо ж службовця оцінено незадовільно два рази підряд, то його пропонується взагалі звільнити зі служби [69, с. 97].



Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика оцінювання

Критерії оцінювання	Країни			
	Чехія	Франція	Великобританія	Киргизька республіка
1	2	3	4	5
Методи оцінювання	оцінка результатів діяльності	оцінювання, співбесіда,	самооцінка, оцінювальне інтерв'ю, оцінка «360 градусів»	оцінювання результатів діяльності
Періодичність оцінювання	1 раз на рік	1 раз на рік	2 рази на рік	поквартально і річне
Суб'єкт	безпосереднім керівником	безпосереднім керівником	безпосереднім керівником	оцінювальна комісія
Форми закріплених критеріїв оцінки	визначення результативності виконання поставлених завдань	відповідно плану органу влади	визначення результативності виконання поставлених завдань	основні критерії: результативність, точність, своєчасність, дисциплінованість, дотримання норм етики. додаткові критерії оцінки: самостійність, ініціативність, креативність, ступінь співпраці з іншими структурами
Відповідність показників до сфери діяльності структури	загальні для всіх	відповідно до структурного підрозділу	відповідно до структурного підрозділу	загальні для всіх
Прийняття позитивного рішення за результатами оцінювання	кар'єрне зростання	визначення премії	підвищення окладу, визначення премії, кар'єрне зростання	обґрунтування перспектив розвитку та кар'єрного зростання
Відкритість процедури (повідомлення про результати оцінювання)	так	так	так	так
Можливість оскаржити результати	так	так	так	так

Рішення, прийняті атестаційними комісіями, можуть мати як рекомендаційний, так і обов'язковий характер для керівників установ, уповноважених приймати рішення з питань просування. І хоча з огляду на те, що такі комісії здебільшого очолюють саме ці керівники, конфлікти тут мало ймовірні, проте можливі. Тому зазначений вище литовський закон передбачає обов'язковість деяких рішень оцінних комісій, а саме: пониження чи підвищення у класі та звільнення в разі повторної незадовільної атестації.

Незважаючи на колективний розгляд, не завжди вдається забезпечити об'єктивність розгляду справ та прийняття рішень атестаційними комісіями. У зв'язку з цим службовці, не задоволені результатами атестаційної процедури, у більшості країн мають право оскаржити їх у спеціальних апеляційних радах, а також у судовому порядку. Хоча в цілому відсоток оскаржень є надзвичайно низьким.

В Естонії законом закріплено додаткову гарантію об'єктивності та неупередженості прийняття рішень атестаційними комісіями. Чиновник, який не погоджується з результатами атестації, може вимагати повторної атестації, яка проводиться комісією у новому складі [69, с. 98].

Таким чином, забезпечується об'єктивність та неупередженість атестаційних процедур у більшості країн Європейського Союзу.

У західних країнах виділяють чотири адміністративні моделі: англо-американську; наполеонівську; німецьку; скандинавську. За результатами досліджень Г.Пітерса, виділення цих адміністративних моделей дозволяє в значній мірі пояснити результати проведення різних реформ державного управління, в тому числі, перехід до оплати за результатами, контрактні відносини з державними службовцями, впровадження інструментів управління якістю державних послуг, децентралізацію відповідальності за реалізацію державних програм [74, с. 62].

Цілі адміністративної реформи в тій чи іншій країні багато в чому зумовлюються особливостями функціонування державного (публічного) управління. Так, в англосаксонських країнах найважливішим завданням у

сфері публічного управління традиційно було створення системи захисту інтересів приватних осіб від свавілля в системі публічного управління. Тому в ході адміністративної реформи основна увага приділялася прозорості системи публічного управління, вдосконаленню адміністративних і судових процедур.

Для романо-германських країн важливе значення має забезпечення ефективності діяльності публічної адміністрації та участі структур громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень. У цих країнах, в першу чергу, вирішувалися завдання вдосконалення управлінських структур і організації їх діяльності, підвищення ефективності державного управління.

Важливе місце при реформуванні адміністративних моделей державного управління займає система оцінювання державних службовців (публічних службовців). Багато років тому французьким дослідником Б. Галамбо [68, с.45] було запропоновано два підходи до оцінки працівника:

- застосування елементів наукового управління організацією, коли акцент робиться на детальному описі службової посади. З цього погляду співбесіда здається необов'язковою. Але на практиці в ті роки такий підхід зазнав поразки, бо вважалося, що в житті не можна обійтися без особистого контакту суб'єкта й об'єкта оцінювання;

- використання концепції людських стосунків, коли співбесіди відіграють вирішальну роль, оскільки сприяють кращому пізнанню особистість державного службовця. Але і тут на практиці виникають труднощі, пов'язані з невмінням або нездатністю керівників успішно проводити бесіду, а також виникають питання об'єктивності.

Для комплектування органів влади професійними управлінцями (менеджерами) використовуються різні системи оцінки кадрів і підходи до неї [64, с.166]. У теоретичному плані, як зазначають дослідники Франції, США та Японії, усі підходи до оцінювання включають рівень професійної орієнтації та досягнутих результатів, щорічні співбесіди підведення річних

підсумків роботи, атестацію за рік, визначення цілей. Спільне, що їх об'єднує – потреба періодичних бесід та зустрічей між керівниками та підлеглими.

Системи оцінки кадрів, що практикуються у Франції, досить різняться за своєю складністю. Просування по службі здійснюється на підставі результатів професійної діяльності чиновника за 20-бальною шкалою. Щороку керівник повідомляє оцінку підлеглому, який ознайомлюється та підписує відповідну облікову картку. Державний службовець має право вносити зауваження та оскаржити оцінку в адміністративному суді.

Теоретично відбір кандидатів на посади проводиться на основі єдиного критерію – здатності виконувати покладені на них обов'язки. Це визначається оцінкою професійної кваліфікації. Існує Інструкція 1946 року, якою встановлюється коло обов'язків і визначається необхідний освітній рівень для кожного класу державних службовців. Конкурс включає письмовий і усний іспити, іноді кандидати піддаються тестуванню.

Основними нормативними актами, які регламентують діяльність державних службовців Великобританії є Циркуляр 1953 року, доповідь Фултона «Державна служба» 1968 року і Програма М. Тетчер 1988 року. Кодекс цивільної служби Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, прийнятий в 1996 році, – це короткий виклад функцій і обов'язків службовців цивільної служби. В основу цивільної державної служби у Великобританії закладені такі принципи: непідкупність, неупередженість, об'єктивність, відбір і просування на основі ділових якостей, підзвітність парламенту. Вони залишаються непорушними більше століття.

При цьому поведінкова концепція ґрунтується на 6 основних видах професійних навичок: 1) постановка цілей і вибір напрямку; 2) особистий приклад; 3) стратегічне мислення; 4) вміння використовувати найкращі навички підлеглих; 5) навчання і вдосконалення; 6) орієнтація на надання послуг.

У Великобританії оцінювання персоналу проводять на підставі річного звіту державного службовця та співбесіди з питань професійних компетентностей. Виконавську діяльність вимірюють шляхом порівняння досягнутих результатів з цілями, що були поставлені на початку року. Безпосередній керівник і підлеглий спільно обговорюють оцінку та складають письмове резюме відповідно до результатів аналізу своїх можливостей та врахування слабких сторін. Тобто, оцінка працівника залежно від реалізації попередньо поставлених цілей – це ефективний метод перевірки, оскільки сприяє вдосконаленню планування діяльності органів виконавчої влади [76].

У Німеччині сьогодні немає поняття «державна служба». Після першої світової війни з'явився термін «публічна служба». Основним нормативним актом, що регулює діяльність чиновників, є Федеральний закон «Про чиновника» 1971 року. За цим законом чиновниками вважаються: чиновники державного апарату, судді, викладачі шкіл та вищих навчальних закладів, військовослужбовці, працівники пошти, залізничної служби, державних банків. Система просування по службі заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації та поступового просування [34, с.33]. Винятки допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів. У нижчих посадових групах при оцінці «добре» просування проводиться через 6 років, а при оцінці «цілком задовільно» – через 8 років. При призначенні на вищу посаду в цій групі, якщо вік претендента менше 40 років, потрібен спеціальний дозвіл міністра. У середніх і вищих групах просування регламентується для кожної посади окремо. Відступ від цих правил може статися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже хороша».

Щодо досвіду Німеччини, то зокрема, І. Крюгер відзначає два методи оцінювання: незалежний та залежний від ієрархічних процедур. Відповідно з чим види оцінки діяльності державних службовців поділяються на оцінку продуктивності та оцінку потенціалу. Протягом тривалого періоду відбувається спостереження за державним службовцем на робочому місці,

результати якого записуються до формуляра із відповідно заданими критеріями в шкалах. При цьому для оцінки державних службовців використовуються такі критерії: спеціальні знання; здібність до кооперації, до роботи в групі; готовність досягати високих результатів; мотивація службовців; формулювання цілей; самостійність; здатність до оцінювання; стратегічне планування; переконливість; витривалість; організаторські здібності; почуття відповідальності; схильність до інновацій; творчий підхід; надійність; здатність розвиватися; готовність ухвалювати рішення; комунікаційні здібності; якість праці; готовність до роботи; економічний тип мислення; здатність делегувати повноваження; гнучкість; високий ступінь чіткості; контакти; лояльність; дипломатичність; впевненість у собі; уміння відстоювати власну позицію. Таким чином, німецькі фахівці з кадрових питань переконані, що повне уявлення про здібності, професійні навички та можливості їх застосування у процесі управлінської діяльності державних службовців, можна отримати за допомогою оцінювання, шляхом застосування опису посади.

В США узаконені такі принципи відбору осіб на державну службу: набір компетентних осіб з відповідних кадрових джерел з урахуванням представництва всіх верств населення; набір та просування на основі оцінки відповідних здібностей, знань і кваліфікації за результатами неупередженого та відкритого конкурсу, що гарантує всім громадянам рівні можливості; надання пільг при вступі на службу для ветеранів, жінок, представників національних меншин.

В США підставою для просування по службі чи звільнення з посади державного службовця є оцінка його професійної діяльності. У кожному відомстві діє власна система оцінки, яка розроблена на основі рекомендацій Управління державної служби. Професійна діяльність службовців оцінюється керівником відомства на основі рекомендацій атестаційних комісій, до роботи яких пред'являються вимоги об'єктивності. З цією метою атестаційні

комісії повинні наполовину складатися з кар'єрних службовців даного відомства [23, с.26].

При цьому важливими є такі якості кандидата (державного службовця):

- інтелектуальні (розум, різноманітність інтересів, ерудиція тощо);
- ділові (організаторські здібності, уміння вирішувати першочергові питання, оперативність та ін.);
- імпульсивно-вольові (самостійність, вимогливість, наполегливість, володіння собою);
- морально-етичні (відповідальність, цілеспрямованість, оптимізм).

Отримані результати є підставою для прийняття рішень щодо зайняття вищої посади, нагородження, навчання або звільнення службовців. Рада із захисту системи заслуг (Merit System Protection Board) займається федеральними службовцями щодо порушень принципів заслуг. Необхідно зазначити, що повноваження цієї ради досить широкі, а її авторитет дуже високий.

Стрімке входження Японії до складу високорозвинених країн світу, так зване «японське диво», засноване на 5 японських системах, що базуються на традиціях і філософії народу: довічного найму; кадрової ротації; репутації; підготовки на робочому місці; оплати праці. Закон Японії про державну службу, прийнятий ще в 1947 році, уточнює, що особи зараховуються на державну службу відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки і ділових якостей, виявити які допоможуть конкурсні іспити. Вступний конкурс досягає 100 осіб на одне місце. Мета вступного іспиту – перевірити можливості людини виконувати функції державного службовця. Іспити можуть бути письмовими або усними. Допускається проведення іспиту з фізичної підготовки та оцінювання спеціальних навичок. Організацію іспитів покладено на Раду у справах персоналу. Крім іспиту, способом призначення на державну службу є відбір кадрів, під час якого проводиться співбесіда, анкетування, тестування.

Для державних службовців Японії характерним є високий професіоналізм, гнучкість та відповідальність, розвитку яких сприяє єдиний напрацьований механізм державної служби, що сформувався на потужному мотиваційному середовищі – зацікавленості, де загальним критерієм оцінки діяльності державних службовців є ступінь наближення показників задоволення тих чи інших потреб суспільства.

Оскільки результати працівників пов'язують зі здібностями, які вони можуть проявити для успішного функціонування державного сектора, то виникає потреба комплексної оцінки кожного службовця щодо вмінь, характеру та придатності до тієї чи іншої роботи. Висновки за такими параметрами дають основу для вирішення наступних питань: просування працівника по службі, підвищення кваліфікації, звільнення. Отримані дані також використовують під час оплати праці та преміювання персоналу, що відіграє важливу організуючу роль у всій системі оцінок управлінців, що склалася в Японії. Достатньо жорсткий зв'язок результатів діяльності з фінансовим ресурсом (премія видається двічі на рік), безумовно, надає всій роботі завершеності, як для тих, кого оцінюють, так і для «екзаменаторів». Це, в свою чергу, забезпечує підготовку високопрофесійних державних службовців, повну реалізацію їх творчих та інтелектуальних здібностей.

Японія, на відміну від інших зарубіжних країн, у методах оцінки використовує не критерії, а певний набір чинників: працелюбність; знання; активність; фізична витривалість; вміння планувати; дисципліна; прикладні здібності; рішучість; вміння вести бесіду; точність виконуваної роботи; почуття відповідальності; допитливість; адаптація; здатність до розуміння; мобільність; швидкість у роботі; здатність керувати. Отже, при вирішенні матеріальних питань, пріоритетними виступають реальні досягнення державного службовця порівняно з потенційними здібностями, і навпаки, при розв'язанні питань щодо просування по службі, розстановці кадрів, підвищенні кваліфікації перевага надається характеру, темпераменту, здібностям та умінням.



Цікавий досвід конкурсних іспитів державних цивільних службовців в Південній Кореї, де практикуються досить складні конкурсні іспити з 12 предметів, серед яких профільюючими є економіка, діловий менеджмент і державне адміністрування.

У Польщі, наприклад, закони передбачають атестацію посадових осіб кожні два роки. Новий закон передбачає створення стандартизованих досьє та оціночних форм. Хоча при оцінці державних службовців враховуються їх досвід і здібності, важливу роль можуть зіграти суб'єктивні фактори, такі як особисті та політичні зв'язки з чиновниками, що стоять на більш високих щаблях ієрархії. Слабкі сторони даної моделі позначаються як на системі підготовки (відсутність оцінки потреб), так і системі просування по службі, для якої відсутні критерії.

У міжнародній практиці призначення на посаду, засноване на обліку службових заслуг, вважається найкращою і щодо процесу підбору, і щодо процесу відбору персоналу.

## Висновки до першого розділу

1.1 Проаналізовано методологію дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Методологія – це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності.

Методологія дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності – це систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності вказаних явищ з метою отримання істинних знань.

Методологію публічного управління та адміністрування ми розглядаємо як транскрипцію методології специфічної сфери діяльності.

Основні методологічні принципи дослідження: принцип єдності теорії і практики; принцип визначеності; принцип конкретності; принцип пізнавальності; принцип об'єктивності; принцип причинності; принцип розвитку.

1.2 Розглянуто понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації. Встановлено, що управлінська діяльність – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Оцінювання у державній службі – це система матеріальних та процесуальних правових норм, що регулюють порядок діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби і державних службовців встановленим показникам і критеріям.

1.3 Узагальнено зарубіжний досвід розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.

Характеризуючи досвід зарубіжних країн, відзначимо, що в більшості випадків показники ефективності державного управління носять «цільової характер» і пов'язані з досягненням національних пріоритетів у сфері надання тих чи інших державних послуг, вдосконалення процедур і процесів діяльності державних органів.

Державні органи влади по всьому світу стикаються з необхідністю підвищення ефективності діяльності державних установ, яка впливає на поліпшення добробуту громадян. Щоб мати можливість вимірювання та контролю ефективності діяльності службовців підвідомчих державних органів, уряди цих держав запровадили системи її моніторингу. Реалізація цього проекту не тільки дозволила відстежувати рівень ефективності того чи іншого державного органу, а й забезпечила синергетичний ефект від спільного спрямування зусиль різних державних органів на досягнення пріоритетних для країни показників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі державної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району)

#### 2.1 Організаційно-управлінська структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Місцеве самоврядування, визначає ч.1 ст.140 Конституції України, є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [30].

Правовою основою місцевого самоврядування є Конституція України (розділ XI), Європейська Хартія місцевого самоврядування 1985 р. (ратифікована в 1997 р.), Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. [60], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05 лютого 2015 р. [57], «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. [62], «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р. [61] та ін.

Місцеве самоврядування, гарантує Конституція України, здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад (ч.ч. 3, 5 ст.140).

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. виконавчими органами сільських, селищних, міських,

районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад є підконтрольними і підзвітними відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади (ст. 11).

Зазначений Закон України (ст. 26) до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад відносить право виключно на пленарних засіданнях ради вирішуються такі питання: ...3) утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; ... 5) затвердження за пропозицією сільського, селищного, міського голови структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на їх утримання (ст. 26) [60].

Запорізька міська рада відповідно до чинного законодавства прийняла рішення від 30 серпня 2017 року №75, яким затвердила Положення про районну адміністрацію Запорізької міської ради по Вознесенівському, Дніпровському, Заводському, Комунарському, Олександрівському, Хортицькому, Шевченківському району (далі – Положення) [56].

Відповідно до Паспорту Шевченківського району міста Запоріжжя Шевченківський район – це адміністративний, економічний і культурний район міста Запоріжжя. Він найбільший в місті як за площею – 98 км<sup>2</sup>, так і за чисельністю наявного населення – 150 тисяч. Шевченківський район займає третю частину території міста Запоріжжя. Район утворено 30 грудня 1962 року і названо на честь видатного українського поета Тараса Григоровича Шевченка. В районі налічується 528 вулиць і провулків. Транспортна інфраструктура складається з 48 автомобільних та 4 трамвайних маршрутів.

На частку району припадає п'ята частина всієї реалізованої продукції міста, її забезпечують в основному 19 бюджетонаповнюючих підприємств: ПАТ «МОТОР СІЧ»; ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка»; ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; Казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра»; Виробничий підрозділ «Запорізький олійноекстракційний завод» ТОВ «Оптімусагротрейд»; Виробничий підрозділ «ЗЖК» ТОВ «Щедро»; Державне підприємство «Запорізький державний авіаційний ремонтний завод «МіГремонт»; ТОВ «Запорізький сталеливарний завод»; ТОВ «АЙС Запоріжжя» тощо. На території розташований міжнародний аеропорт «Запоріжжя». Малий і середній бізнес району представляють майже 12 тисяч підприємств. Освітня мережа району нараховує 25 загальноосвітніх закладів різного типу [48].

Районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району є виконавчим органом Запорізької міської ради (далі – міської ради) в районі міста. Вона є складовою частиною єдиної системи місцевого самоврядування у місті, підзвітна і підконтрольна міській раді, а також підпорядкована виконавчому комітету міської ради та міському голові. Забезпечує комплексний соціально-економічний розвиток району та реалізацію політики міської ради у визначених законодавством сферах управління. Виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів відповідно до Бюджетного кодексу України.

Районна адміністрація у своїй діяльності керується, крім зазначених нормативно-правових актів, також указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Запорізької обласної ради, розпорядженнями голови Запорізької обласної державної адміністрації, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, а також Положенням про районну адміністрацію [56].

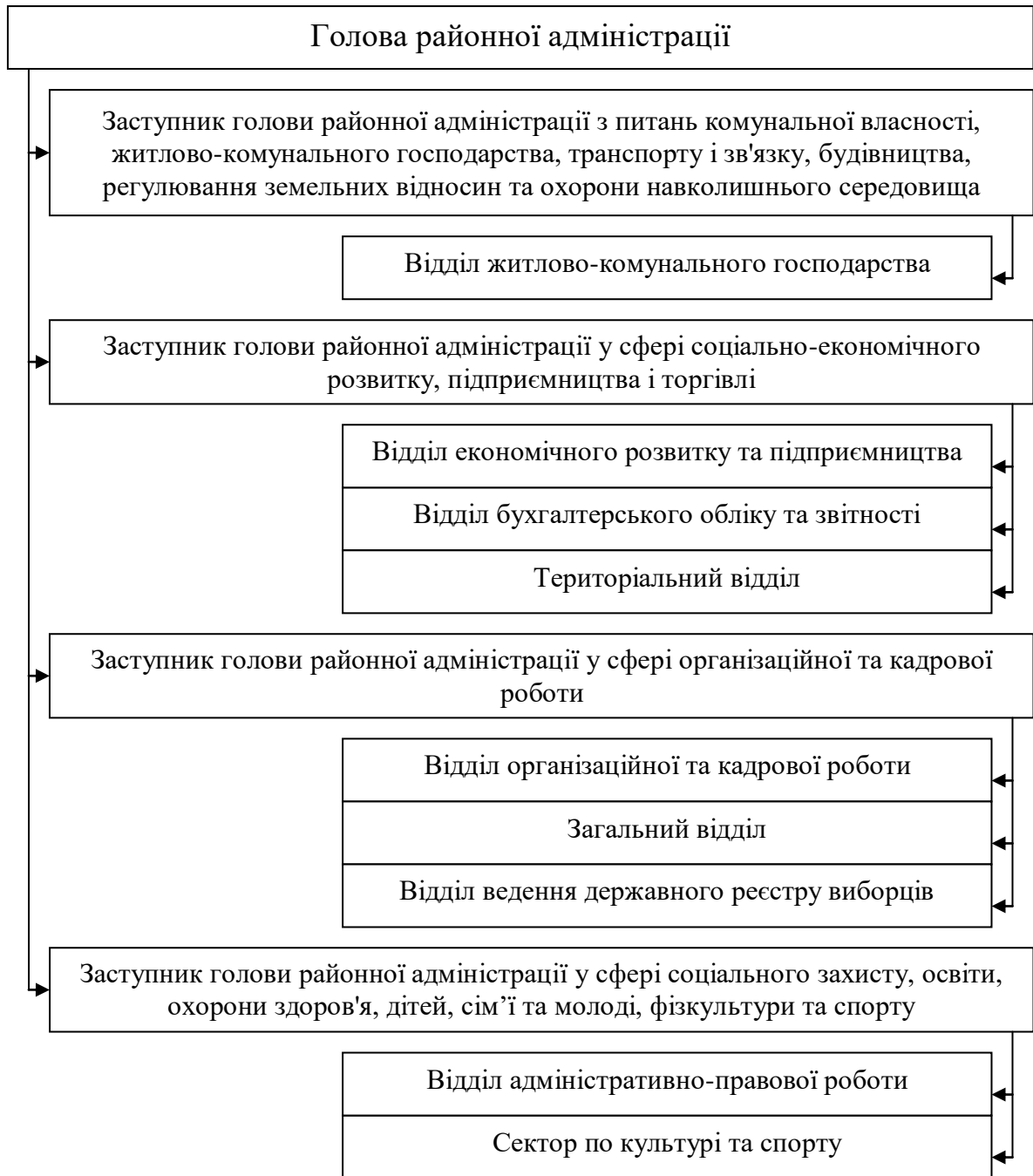


Рисунок 2.1 – Організаційна структура районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Районна адміністрація є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки, відкриті в органах Державної казначейської служби України та установах банку згідно чинного законодавства, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, штамп та бланк

встановленого зразка. Районна адміністрація має всі права юридичної особи у відповідності до чинного законодавства України. Районна адміністрація є неприбутковою організацією. Районна адміністрація виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів відповідно до Бюджетного кодексу України. Майно належить районній адміністрації на праві оперативного управління. Розпорядження майном здійснюється відповідно до положень чинного законодавства України.

Структуру районної адміністрації складають: голова адміністрації, 4 заступники, 8 відділів і 1 сектор по культурі та спорту (рис. 2.1). В адміністрації працює 53 співробітника.

Голова районної адміністрації відповідно до Положення:

- здійснює керівництво її діяльністю, спрямовує, координує та контролює її діяльність, несе персональну відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань і здійснення нею своїх функцій, безпосередньо підпорядковується міському голові:

- призначається на посаду і звільняється з посади міським головою відповідно до чинного законодавства України:

- на підставі рішень міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпоряджень міського голови утворює, реорганізує, ліквідує відповідно до законодавства України структурні підрозділи районної адміністрації. Надає пропозиції міському голові з кадрового забезпечення районної адміністрації відповідно до чинного законодавства України;

- погоджує призначення на посади та звільнення з посад керівників підприємств, установ, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, знаходяться на території району, у разі, якщо районна адміністрація Запорізької міської ради є органом управління майном підприємства;

- координує та контролює роботу підприємств, установ, закладів, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, які

виконують роботи з утримання житла, благоустрою району, торговельного та побутового обслуговування населення;

– планує та забезпечує виконання заходів щодо організації мобілізаційної підготовки та мобілізації на території району в особливий період та інші права та обов'язки згідно чинного законодавства.

Голова районної адміністрації має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади міським головою відповідно до чинного законодавства України.

Заступники голови районної адміністрації, відповідно до визначених головою районної адміністрації обов'язків, здійснюють керівництво дорученими сферами або інші функції управління, координують діяльність структурних підрозділів районної адміністрації, здійснюють взаємодію із виконавчими органами міської ради по відповідному району, структурними підрозділами виконавчих органів міської ради по відповідному району, з підприємствами, установами, організаціями, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, забезпечують виконання розпорядчих документів міської ради, виконавчого комітету міської ради, міського голови, голови районної адміністрації і несуть персональну відповідальність за стан справ у дорученій сфері.

Посадові особи органів місцевого самоврядування в разі вчинення правопорушення несуть юридичну відповідальність, передбачену чинним законодавством [24 с.487].

У своїй діяльності структурні підрозділи районної адміністрації підпорядковуються голові районної адміністрації та його заступникам, а у випадках, передбачених законодавством, і відповідним органам державної виконавчої влади. Структуру органів управління районної адміністрації затверджує міський голова.

Районна адміністрація для виконання покладених на неї завдань має такі повноваження:



– підготовка та подання пропозицій міській раді, виконавчому комітету міської ради з будь-яких питань, що стосуються функціонування та/або покращення району та розташованих в ньому об'єктів, у тому числі до програм, планів та проектів розвитку як міста в цілому, так і окремих територій чи об'єктів;

– забезпечення взаємодії та співпраця на території району з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності, трудовими колективами, громадськими організаціями, іншими об'єднаннями громадян, органами самоорганізації населення, правоохоронними та наглядовими органами, народними депутатами України, депутатами обласної та міської рад;

– залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку району, координація цієї роботи на відповідній території;

– залучення на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на території району, та коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи щодо охорони навколишнього природного середовища;

– здійснення в установленому порядку фінансування бюджетних видатків;

– здійснення процедур закупівель товарів, робіт і послуг відповідно до законодавства України;

– організація тимчасових місцевих ринків, ярмарків, сприяння розвитку всіх форм торгівлі на території району;

– встановлення зручного для населення режиму роботи підприємств комунального господарства, торгівлі та громадського харчування,

побутового обслуговування, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, розташованих на території району;

А також в межах чинного законодавства виконання інших повноважень згідно з рішеннями міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпорядженнями міського голови, дорученнями міського голови та його заступників.

Районна адміністрація міської ради має право:

- залучати спеціалістів (фахівців) інших виконавчих органів Запорізької міської ради, територіальних структурних підрозділів органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) до роботи у комісіях та розгляду питань, віднесених до їх компетенції;

- отримувати в установленому законом порядку від інших виконавчих органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій інформацію, документи та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на неї повноважень;

- отримувати від виконавчих органів запорізької міської ради, комунальних підприємств, установ, закладів інформацію про їх діяльність на території району;

- отримувати від лікувально-профілактичних закладів усіх форм власності щомісячні звіти про нещасні випадки невиробничого характеру за встановленою формою;

- в установленому порядку передавати активи одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховувати до доходу бюджету у разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення);

- використовувати доходи (прибутки) виключно для фінансування видатків на утримання районної адміністрації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених цим положенням;

– районна адміністрація не має право розподіляти отримані доходи (прибутки) або їх частини серед засновників (учасників), працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску) та інших пов'язаних з ними осіб.

Правове забезпечення і гарантії діяльності районної адміністрації:

– голова районної адміністрації в межах повноважень на основі та на виконання законодавства видає розпорядження та надає доручення, організовує та контролює їх виконання, укладає від імені районної адміністрації договори та видає довіреності;

– розпорядження голови районної адміністрації з мотивів їхньої невідповідності Конституції і законам України, указам і розпорядженням Президента України, постановам і розпорядженням Кабінету Міністрів України, розпорядженням голови обласної державної адміністрації, рішенням міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпорядженням міського голови можуть бути скасовані виконавчим комітетом міської ради;

– розпорядження голови районної адміністрації у разі порушення прав громадян, підприємств, установ та організацій можуть бути оскаржені в судовому порядку;

– голова районної адміністрації несе персональну відповідальність за законність, своєчасність та повноту прийнятих ним розпоряджень;

– шкода, завдана в результаті неправомірних рішень, дій або бездіяльності посадових осіб районної адміністрації, відшкодовується у встановленому законом порядку;

– районна адміністрація є департаментом Запорізької міської ради та утримується за рахунок коштів бюджету міста;

– штатну чисельність районної адміністрації визначає міський голова в межах загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, затвердженої рішенням міської ради;

- видатки на утримання районної адміністрації встановлює міська рада;
- штатний розпис районної адміністрації затверджує міський голова;
- ліквідація та реорганізація районної адміністрації проводиться міською радою у порядку, визначеному законодавством України.

Отже, районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району є виконавчим органом місцевого самоврядування.

## 2.2 Діагностика проблем процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Поняття «служба в органах місцевого самоврядування» та «посадова особа місцевого самоврядування» донедавна в Україні майже не використовувались, оскільки служба в органах місцевого самоврядування трактувалась як складова державної служби. Ці поняття розглядались як рівнозначні. На сьогодні служба в органах місцевого самоврядування та посадова особа місцевого самоврядування принципово нове явище для законодавства України, яке потребує вивчення.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною

громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Сьогодні органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і питання місцевого значення ефективно вирішуються завдяки місцевим органам влади, які краще обізнані щодо реального стану справ на місцях. Одержувачем послуг на місцях є громадяни, які зацікавлені в якості цих послуг і саме територіальна громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Має місце взаємозалежність і зацікавленість у взаємозв'язку між територіальною громадою, яка є користувачем послуг, і службовцями органів місцевого самоврядування, які мають забезпечити надання якісних послуг у межах своєї компетенції. Основне завдання органів місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення [47].

Зміцнення місцевого самоврядування неможливо без створення невідчужливої та високоефективної, гармонічно функціонуючої та нормативно діючої служби в органах місцевого самоврядування. Діяльність службовців має бути зрозумілою пересічному громадянину, люди мають бути впевнені щодо захисту місцевих інтересів і не сумніватися в належному виконанні службових обов'язків посадовими особами.

Ефективність управління великою мірою залежить від низки чинників – таких, зокрема, як інформаційне забезпечення, креативний потенціал, фахова компетентність персоналу, його здатність до розвитку тощо. Ці обставини вимагають від службовців не лише постійного підвищення рівня знань, а й врахування особистісних, індивідуальних особливостей і

закономірностей їхніх взаємовідносин, взаємодії у колективах, уміння працювати з різними політичними силами, усіма верствами населення.

Ефективність управління в системі місцевого самоврядування зумовлює результативність діяльності всієї системи. Для того щоб місцеве самоврядування посіло чільне місце в системі публічної влади, а діяльність місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів була ефективною й результативною, необхідна чітка організація їхньої роботи в межах чинного законодавства .

Трансформаційні процеси у публічному управлінні та адмініструванні на місцевому рівні мають бути реалізовані професійно підготовленими, соціально зрілими управлінськими кадрами. Без спеціально підготовлених кадрів місцевого самоврядування, світоглядно і фахово готових до повсякденної копіткої роботи з розв'язання місцевих проблем, з одного боку, без розуміння значущості цієї роботи і відповідних завдань публічного управління та адміністрування – з другого, місцеве самоврядування у сучасному розумінні неможливе.

Для підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється їх оцінювання шляхом атестації та щорічної оцінки покладених на них обов'язків і завдань. На сьогодні порядок проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування та оцінки виконання ними покладених обов'язків і завдань регулюють:

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р.;

- Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 [59],

- Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджені наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102 [21].

Відповідно до Типового положення про проведення атестації посадових осіб з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (далі – посадові особи) один раз на 4 роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради. Атестації підлягають посадові особи місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися.

Не підлягають атестації сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад, старости, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік, молоді спеціалісти, вагітні жінки, чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на роботу на визначений термін. Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.

Крім вказаного Положення, атестація посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради здійснюється згідно Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 05.12.2017 р. №423 [55].

Атестацію посадові особи районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району проходять відповідно до розпорядження міського голови. Для організації та проведення атестації розпорядженням міського голови утворюється атестаційна комісія у складі голови комісії, секретаря та

членів комісії. Головою атестаційної комісії є секретар Запорізької міської ради.

Атестаційна комісія працює гласно. Посадова особа має право попередньо ознайомитися з матеріалами її атестації та брати участь у засіданні комісії, на якому розглядається питання про її атестування.

Атестаційна комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності посадової особи, яка атестується, зокрема щодо виконання покладених на неї службових обов'язків, знання та користування у своїй роботі державною мовою, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання її досвіду і знань у роботі органу місцевого самоврядування.

Атестація керівників відділів, управлінь, інших виконавчих органів Запорізької міської ради та посадових осіб, які увійшли до складу комісії, передую атестації інших працівників цих органів та їх підрозділів.

На кожну посадову особу районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району, яка підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується: керівниками виконавчих органів Запорізької міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету Запорізької міської ради, начальником управління по забезпеченню роботи Запорізької міської ради і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

Службова характеристика повинна містити:

- аналіз виконання посадовою особою службових обов'язків;
- відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи;
- ділові якості (ініціативність, відповідальність);
- стосунки з колегами;
- знання та користування державною мовою під час виконання службових обов'язків;



– інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо.

Посадова особа ознайомлюється із службовою характеристикою до атестації під час співбесіди з керівником відділу, управління, іншого виконавчого органу Запорізької міської ради, в якому вона працює. У разі незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, посадова особа може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності.

Під час кожної атестації до комісії подаються щорічні оцінки виконання посадовою особою покладених на неї завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації. На засідання комісії запрошуються посадова особа, яка атестується, та керівник відділу, управління, іншого виконавчого органу Запорізької міської ради, в якому працює посадова особа. Якщо посадова особа не з'явилася на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за відсутності.

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків:

- про відповідність займаній посаді;
- про відповідність займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
- про невідповідність займаній посаді.

Результати атестації мають рекомендаційний характер. Відповідно до висновку атестаційна комісія пропонує міському голові:

- 1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);
- 3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;

4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

Засідання комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як 3/4 її складу. Рішення комісії приймається стосовно кожної посадової особи, яка атестується, простою більшістю голосів членів комісії. У разі однакової кількості голосів членів комісії приймається рішення на користь посадової особи. Голосування проводиться у відсутності особи, яка атестується. Голова атестаційної комісії про результати кожного засідання повідомляє міського голову.

За результатами атестації міський голова видає відповідне розпорядження.

Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком. Протокол та атестаційний лист підписуються головою та членами комісії, які брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляються посадовій особі, яка атестувалася, та керівникові відділу, управління, іншого виконавчого органу Запорізької міської ради, в якому вона працює, одразу після проведення атестації. Посадова особа ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис. Результати атестації та щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них завдань і обов'язків заносяться до особової справи посадової особи. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання щодо продовження терміну перебування на службі в органах місцевого самоврядування, а також інших питань проходження служби.

Рішення про переведення посадової особи за її згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається міським головою у двомісячний термін з дня атестації. Прийняття такого рішення після закінчення

зазначеного терміну не допускається. Час хвороби посадової особи, а також перебування її у відпустці до цього терміну не включається.

Посадова особа, визнана за результатами атестації такою, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи відповідно до п. 2 ст.40 КЗпП України [27]. Спори, що виникають у зв'язку з проведенням атестації, вирішуються відповідно до законодавства про порядок вирішення індивідуальних трудових спорів. Рішення комісії може бути оскаржене посадовою особою в установленому законодавством порядку протягом 10 днів з дня його прийняття без урахування терміну тимчасової непрацездатності.

Перевибори міського голови або зміна керівника виконавчого органу Запорізької міської ради не може бути підставою для проведення позачергової атестації посадових осіб цих органів.

У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному міським головою. Така оцінка проводиться безпосередньо керівниками виконавчих органів Запорізької міської ради, де працюють посадові особи, під час підбиття підсумків роботи за рік, на підставі загальних методичних рекомендацій з цих питань, розроблених НАДС.

Відповідно до ст.42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26.10.2001 № 1440, Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування, покладених на них обов'язків та завдань, затверджених наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102 розпорядженням міського голови від 01.04.2010 р. № 154р затверджено Порядок проведення щорічної оцінки виконання посадовими

особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків [58].

Метою щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань (далі - щорічна оцінка) під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій.

Щорічна оцінка посадових осіб проводиться з метою:

- поліпшення добору й розстановки кадрів;
- розвитку ініціативи і творчої активності посадових осіб місцевого самоврядування;
- визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку;
- планування кар'єри;
- вдосконалення процесу планування та організації діяльності як посадової особи місцевого самоврядування, так і органу місцевого самоврядування в цілому;
- виявлення організаційних проблем та оперативного реагування на них;
- аналізу виконання посадових інструкцій.

Щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків проводиться безпосередніми керівниками в період між атестаціями у січні - лютому за підсумками минулого року.

Не підлягають щорічному оцінюванню:

- сільські, селищні, міські голови, голови, заступники голів районних у містах (у разі їх створення), районних, обласних рад, секретарі сільських, селищних, міських рад;
- працівники патронатної служби;
- особи, які перебувають на займаній посаді менше одного року;
- молоді спеціалісти;
- вагітні жінки чи жінки, які працюють менше одного року після виходу з відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами чи по догляду за дитиною;
- особи, прийняті на роботу на визначений термін.

Організаційне забезпечення проведення щорічної оцінки покладається на кадрову службу органу місцевого самоврядування, а у разі її відсутності - на працівника. До початку проведення оцінювання кадрова служба повинна ознайомити всіх посадових осіб місцевого самоврядування з порядком проведення щорічної оцінки, а також разом з відповідними підрозділами забезпечити формою бланка (в паперовому або електронному вигляді) щорічної оцінки виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадових обов'язків і завдань.

Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів:

1. Підготовчий період. Аналіз безпосереднім керівником та посадовою особою місцевого самоврядування виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наданих окремих дорученнях у звітний період, а також встановлення безпосереднім керівником дати проведення співбесіди. Захід повинен забезпечувати активну, конструктивну участь посадової особи місцевого самоврядування в процедурі щорічної оцінки. Посадова особа місцевого самоврядування має висловити свою точку зору, визначити проблемні питання, а також встановити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо

2. Оцінювання. Здійснюється посадовою особою місцевого самоврядування через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки. Захід повинен забезпечувати активну, конструктивну участь посадової особи місцевого самоврядування в процедурі щорічної оцінки. Посадова особа місцевого самоврядування має висловити свою точку зору, визначити проблемні питання, а також встановити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму. Безпосередній керівник оцінює виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо

Оцінювання безпосереднім керівником повинно бути обґрунтованим, спиратися на конкретні приклади з відзначенням позитивних показників роботи посадової особи місцевого самоврядування, рівня її знань, умінь, професійних та ділових якостей, недоліків у роботі, а також шляхів їх подолання.

За результатами самооцінювання і оцінювання безпосереднім керівником виставляється підсумкова оцінка. Підсумкова оцінка враховує самооцінку, оцінку безпосереднім керівником виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях і може бути:

– низька – посадова особа місцевого самоврядування повинна покращити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корегування результату її роботи;

– задовільна – посадова особа місцевого самоврядування досягла певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для

виконання посадових обов'язків і повинна спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи;

– добра – посадова особа місцевого самоврядування досягла результатів володіння навичками й вміннями, мінімізувала втручання керівника в результати роботи, спрямувала зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;

– висока – посадова особа місцевого самоврядування перевищила очікувані результати, виявила ґрунтовні знання і навички, застосувала інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

Заповнену форму бланка щорічної оцінки безпосередній керівник у тижневий термін передає посадовій особі місцевого самоврядування для ознайомлення.

3. Співбесіда та підписання результатів обговорення. Безпосереднього керівника з посадовою особою місцевого самоврядування проводиться з метою обговорення результатів оцінки її роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації.

Обговорення повинно бути структурованим, неформальним і носити рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки посадової особи місцевого самоврядування. При проведенні співбесіди необхідно дотримуватися балансу між позитивною оцінкою роботи і критикою окремих напрямків з відповідним обґрунтуванням. Співбесіда повинна закінчуватися підписанням безпосереднім керівником і посадовою особою місцевого самоврядування форми бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені [43, с. 245].

4. Затвердження міським головою результатів оцінювання. Це відбувається після ознайомлення з результатами оцінювання. Міський голова при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

5. **Заключний етап.** Включає перевірку кадровою службою органу місцевого самоврядування повноти заповнення форми бланка щорічної оцінки і долучення її до особової справи посадової особи місцевого самоврядування

Кадрова служба аналізує та узагальнює результати щорічної оцінки. Зазначені висновки враховуються при визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, плануванні їх кар'єри.

Результати щорічної оцінки повинні враховуватися:

- при атестації посадових осіб місцевого самоврядування;
- розгляді питань просування по службі;
- присвоєння чергового рангу;
- встановлення передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру;
- при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на службі в органах місцевого самоврядування;
- формуванні кадрового резерву;
- інших питань проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Спори, що виникають у зв'язку з проведенням щорічної оцінки, вирішуються відповідно до законодавства про вирішення індивідуальних трудових спорів.

Загальні критерії оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування містять вказані нормативно-правові акти. Запорізька міська рада розробила Перелік загальних критеріїв і показників якості роботи посадових осіб, які використовуються під час щорічної оцінки діяльності, поділений на групи:



1) виконання обов'язків і завдань (обсяг роботи, що виконується: якість роботи; планування роботи);

2) професійна компетентність (професійні знання; професійні вміння і навички, уміння формулювати точку зору (усно, письмово), готовність до дій, ініціатива; оперативність мислення; працездатність та витривалість; відповідальність; самостійність; здатність до лідерства; здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду);

3) етика поведінки (етика поведінки, стиль спілкування; співробітництво; дисциплінованість):

4) критерії для керівних працівників (здатність до переговорів; уміння організувати роботу підлеглих; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу; контроль; оцінка та заохочення співробітників).

Таким чином, вивчення питання діагностики проблем оцінювання результатів діяльності посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, зокрема районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району, надало змогу встановити наступне:

– оцінювання діяльності посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування регламентується Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р., Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р., Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440, Загальними методичними рекомендаціями щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджені наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102 та відповідними розпорядженнями міського голови м.Запоріжжя;

– оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється в двох формах: атестація та щорічна оцінка виконання

посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків;

– процес оцінювання має проблеми, які є характерними для процесу оцінювання служби в органах місцевого самоврядування взагалі, а саме: формальність у реалізації механізму проведення оцінювання; недооцінка ролі щорічної оцінки діяльності; порушення процедури здійснення оцінювання (строки); сприйняття інструменту оцінювання як функції контролю та покарання за неналежну діяльність; недооцінка відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами.

### 2.3 SWOT-аналіз діяльності щодо розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для організації (підприємства) можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [20, с.47]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти,

аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Таким чином, недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкуренто-спроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища [71, с.175].

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило – необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Для здійснення SWOT-аналізу в організації необхідно відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних

прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [10, с. 101- 113].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів.

Визначення власних сильних і слабких сторін організації. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки організації. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься організація; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною організації, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони організації.

Визначення ринкових можливостей і погроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Зіставлення сильних і слабких сторін організації з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей організації умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [11, с.117].

З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Загрози дають характеристику перешкодам, які виявлені в навколишньому середовищі, розпізнавання яких дозволить в майбутньому мінімізувати ризики. Загрозами для районної адміністрації виступають: зменшення спектру послуг, які надаються, недофінансування та недосконала нормативно-правова база України.

Виходячи з таблиці 2.1, можна сказати, що районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району має як переваги, так і недоліки. Отже, своєчасне їх виявлення дає можливість: 1) систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес

стратегічного планування; 2) визначити переваги та сформувавши стратегічні пріоритети, періодично проводячи діагностику ринку та ресурсів організації

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Фактори, що враховуються при аналізі		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфіковані спеціалісти;</li> <li>– згуртований колектив, націлений працювати на результат і, як наслідок, висока якість робіт;</li> <li>– наявність якісного програмного забезпечення в окремих відділах (відділ державного реєстру);</li> <li>– великий спектр надання послуг (у сфері адміністративно-правової роботи, у сфері реалізації програм соціального значення, надання дозволів бізнесу та підприємництва, здійснення контролю районною адміністрацією функціонування району);</li> <li>– швидке обслуговування;</li> <li>– займає визначення місце в адмініструванні по району;</li> <li>– чітке виконання зобов'язань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність спеціалізованого програмного забезпечення;</li> <li>– відсутність належного обладнання для роботи з сучасними документами, які засвідчують особистість людини;</li> <li>– повільне реагування на інноваційні електронні пристрої роботи з документами;</li> <li>– обмеженість бюджету для придбання канцелярського забезпечення у необхідному обсязі;</li> <li>– недостатній рівень оснащення для прийому відвідувачів з обмеженими можливостями.</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання сучасного та нового технологічного обладнання для роботи з документами;</li> <li>– залучення та використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації процесу взаємодії із споживачами послуг (цифровізація процесу);</li> <li>– організація стажувань, поїздок по обміну досвідом;</li> <li>– підвищення кваліфікації посадових осіб у формі практичних семінарів, тренінгів та інших заходів;</li> <li>– удосконалення системи стимулювання персоналу;</li> <li>– удосконалення механізму проведення оцінювання діяльності посадових осіб (атестація, щорічна оцінка)</li> <li>– розширення спектру послуг, що надаються населенню.</li> <li>–</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація штатного розпису посадових осіб;</li> <li>– недосконала нормативно-правова база України;</li> <li>– нестабільність законодавства;</li> <li>– наслідки фінансово-економічної кризи;</li> <li>– зростання середнього віку працівників;</li> <li>– несприятлива політична, економічна і фінансова ситуація в країні;</li> <li>– несвоєчасне отримання узгоджень на реалізацію програм та несвоєчасне їх виконання;</li> <li>– обмеженість фінансування для оновлення матеріально-технічної бази.</li> </ul>

Виходячи з таблиці 2.1, можна сказати, що районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району має як переваги, так і недоліки. Отже, своєчасне їх виявлення дає можливість: 1) систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; 2) визначити переваги та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводячи діагностику ринку та ресурсів організації.

Матриця SWOT дає можливість звести результати проведених досліджень у систему, встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які властиві даній адміністрації, зовнішніми погрозами і можливостями, які в подальшому будуть використані у розробці стратегічного плану щодо підвищення ефективності та результативності менеджменту організації та адміністрування. В таблиці 2.2 представлена матриця SWOT-аналізу.

Дані рисунку 2.1 свідчать про те, що поєднання сильних сторін і можливостей районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району створюють передумови для підвищення її ефективності та результативності менеджменту організації та адміністрування. Даній організації для досягненні поставлених цілей необхідно вибрати фактори, які зможуть цьому посприяти, і, разом з тим, вжити заходів щодо усунення або мінімізації кризових факторів.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється. Для районної адміністрації застосування SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, методикою якого є ефективний та доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання сучасного та нового технологічного обладнання та обладнання для роботи з сучасними документами, які засвідчують особ-ть;</li> <li>– використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації процесу взаємодії з замовниками послуг (цифровізація процесу));</li> <li>– розробка сайту адміністрації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконала нормативно-правова база України;</li> <li>– політична, економічна та фінансова нестабільність в країні;</li> <li>– обмеженість фінансування для оновлення матеріально-технічної бази;</li> <li>– зростання середнього віку працівників;</li> </ul>
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «СіЗ»
<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфіковані спеціалісти;</li> <li>– згуртований колектив, націлений працювати на результат і, як наслідок, висока якість робіт;</li> <li>– високий рівень корпоративної культури;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидка реакція на події, що відбуваються, за допомогою інформаційних технологій;</li> <li>– високий рівень корпоративної культури– шлях до високої продуктивності;</li> <li>– розширення спектру послуг які надаються;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– через політичну, економічну та фінансову ситуацію в країні адміністрація має ризик не своєчасного фінансування та несвоечасної реалізації програм;</li> <li>– в наслідок невисокого рівня заробітної плати відбувається відтік молодих спеціалістів, як результат збільшується середній вік працівників.</li> </ul>
– Слабкі сторони	– Поле «СліМ»	– Поле «СліЗ»
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність сучасного програмного забезпечення;</li> <li>– відсутність правильного інформаційного забезпечення;</li> <li>– повільне реагування на пропозиції або скарги користувачів послугами районної адміністрації;</li> <li>– слабка мотивація працівників;</li> <li>– недостатній рівень з/п в порівнянні середньою по місту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних технологій через реалізацію електронного спілкування та створення офіційного сайту районної адміністрації;</li> <li>– отримання нового технологічного обладнання та використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації процесу взаємодії з замовниками послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність сучасного обладнання та програмного забезпечення впливає на якість та швидкість надання послуг;</li> <li>– відсутність єдиних підходів до оцінки ефективності менеджменту організації;</li> <li>– дефіцит молодих висококваліфікованих працівників з сучасними компетенціями ;</li> <li>– поступове формування престижності роботи державного службовця в суспільстві, в т.ч. шляхом підвищення заробітної плати та формування іміджу посадовця.</li> </ul>



Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що поєднання сильних сторін і можливостей районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району створюють передумови для підвищення її ефективності та результативності менеджменту організації та адміністрування. Даній організації для досягненні поставлених цілей необхідно вибрати фактори, які зможуть цьому посприяти, і, разом з тим, вжити заходів щодо усунення або мінімізації кризових факторів.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Для районної адміністрації застосування SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, методикою якого є ефективний та доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації.

## Висновки до другого розділу

2.1 Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Визначено, що районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району є виконавчим органом Запорізької міської ради. З'ясовано, що на сьогоднішній структуру районної адміністрації складають: голова адміністрації, 4 заступники, 8 відділів і 1 сектор по культурі та спорту. В адміністрації працює 53 співробітника

2.2 Встановлено, що з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється їх оцінювання шляхом атестації та щорічної оцінки покладених на них обов'язків і завдань.

Розглянуто процедуру проведення атестації та щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань.

Оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється в двох формах: атестація та щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків.

2.3 Проведено SWOT-аналіз районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Встановлено, що головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості та загрози в діяльності виконавчого органу міської ради. З'ясовано, що своєчасне їх виявлення дає можливість: 1) систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; 2) визначити переваги та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводячи діагностику ринку та ресурсів організації

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Сучасний стан розвитку менеджменту організацій та адміністрування в органах влади актуалізує питання підвищення якості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме оптимізації функцій інститутів державної влади, ефективному розподілу повноважень і сфер відповідальності. Безумовно, тільки ефективна держава здатна перемогти у війні, подолати корупцію, залучити інвестиції та зробити економіку конкурентоспроможною на світовому ринку. Таким чином, реформування публічного управління визначено одним з ключових пріоритетів України. Але цю подію можна розглянути з двох сторін: з одного боку, це виконання суспільного замовлення на ефективне, відповідальне та відкрите урядування, в той же час, як з іншого – ефективна держава є зобов'язанням України відповідно до договору про асоціацію з ЄС.

Управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

Діяльність органів місцевого самоврядування в цілому має бути ефективною, тобто досягати своїх цілей з оптимальним використанням ресурсів та за умови мінімального побічного негативного впливу. Отже, для

розуміння ефективності рішень органів місцевого самоврядування необхідно використовувати показники регуляторної системи, зокрема, наявність вимірюваної цілі, чітке розуміння ресурсів, що витрачаються, та оцінка побічного впливу від реалізації рішення.

Для виправлення ситуації потрібно запровадити цивілізований процес формування політики (прийняття політичних рішень).

Окремої уваги заслуговує необхідність вдосконалення існуючих адміністративних фільтрів, таких як: реєстрація відомчих нормативних актів (юстування), оцінка дотримання регуляторних процедур, антикорупційна експертиза, гендерна експертиза, оцінка відповідності міжнародним зобов'язанням України тощо. Вони мають бути максимально деполітизовані, автоматизовані та передбачати можливість зручного неполітичного арбітражу.

Отже, в українському суспільстві сьогодні відбуваються трансформаційні процеси, пов'язані з розбудовою незалежної держави, закріпленням конституційного ладу, розвитком інститутів громадянського суспільства, децентралізацією управління, формуванням демократичних взаємовідносин між публічною владою та громадянами, між державним, муніципальним, приватним та громадським секторами. Відтак керівники органів державної влади потребують постійної актуалізації та оновлення знань щодо суспільних процесів, управлінських послуг, нових стратегій управління.

Характеризуючи сучасну парадигму публічного управління та адміністрування, вітчизняні дослідники виділяють наступні аспекти:

- розвиток демократичних засад в управлінні та, в зв'язку з цим, врахування громадської думки при виробленні та реалізації як державної політики і політики органів місцевого самоврядування, так і соціальної політики суб'єктів підприємницької діяльності;

- вплив на систему державного адміністрування та місцевого самоврядування механізмів громадського контролю;

- співвіднесення інтересів загальнодержавних та місцевих, громадських та особистісних інтересів, та врахування їх впливу під час вироблення управлінських рішень;
- забезпечення загальнодоступності, максимально можливої об'єктивності та повноти, а також оперативності управлінської інформації, яка торкається публічної сфери та суспільних інтересів;
- забезпечення здійснення громадської оцінки процесів розробки і виконання управлінських рішень.

Вибір Україною курсу демократичних реформ та об'єктивні процеси розвитку й модернізації суспільства в цілому визначають перехід від традиційних моделей управління до розбудови їх механізмів на засадах демократичного врядування. В сучасних умовах будь-яка система управління, що виступає в якості системи розробки та реалізації владних функцій, відчуває на собі вплив громадської думки – особливого інструменту соціального впливу на систему управління і механізму соціальної кореляції відносин влади і суспільства. Цей вплив і робить процеси, що пов'язані з реалізацією тих чи інших управлінських функцій в більшій чи меншій мірі публічними.

Відбувається адаптація традиційних механізмів діяльності органів управління як публічної влади та інститутів громадянського суспільства, так і приватного сектору, до нових реалій і цінностей, а також стає реальністю принципове переосмислення і трансформація структурних та інституційних основ функціонування цих структур і суспільства в цілому. Водночас, в умовах розгортання демократичних перетворень, значно зростає також активність і роль у розв'язанні суспільних проблем громадських структур шляхом їх впливу на управління не тільки громадськими і державними справами, а також і на бізнесову діяльність.

Вплив «публічності» на процеси управління на сучасному етапі розвитку як суспільства в цілому, так і економічних відносин, що існують в цьому суспільстві зокрема, відображує існуючі процеси об'єднання на якісно

новому рівні існуючого потенціалу різних секторів суспільства (як на державному, місцево-регіональному та громадському, так і на приватному рівнях) задля вирішення нагальних ключових економічних, соціальних та культурних проблем. Тобто, розглядаючи ефективність управління об'єктами підприємницької діяльності, «бізнесовий» управлінець, який своєю діяльністю прямо впливає на отримання прибутку певної підприємницької одиниці, також має враховувати вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень «публічних аспектів» – позицію громадських структур та суспільні інтереси [42].

Безумовно, оцінка ефективності системи публічного управління, яка застосовувана як у формах державного управління, так і місцевого самоврядування та управління громадськими організаціями, має окремі специфічні відмінності від визначення відповідних оцінок стосовно управління господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності, які зокрема, викликані за рахунок наявності ряду проблем та обмежень, що існують у сфері впливу публічного управління, але не є типовими при здійсненні бізнес – діяльності. До таких проблем, зокрема, окремі дослідники відносять такі як:

- складнощі в питаннях конкретизації характеру і результатів діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління, що, відповідно, ускладнює визначення кількісних і якісних характеристик цієї діяльності, а також критеріїв і показників її ефективності;
- суперечливість між цільовими установками діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління та ресурсними забезпеченням для їх реалізації суб'єктам споживання результатів цієї діяльності;
- наявність ряду, невирішених протягом тривалого періоду, проблем в питаннях регламентації і стандартизації окремих видів діяльності суб'єктів публічного управління, а також проблем, пов'язаних з мотивацією управлінського персоналу, зайнятого в системі публічного управління і адміністрування.

При цьому в українському суспільстві має широке поширення думка про значно нижчу ефективність публічного управління (в першу чергу державного управління структурами, що знаходяться в державній та муніципальній власності) в порівнянні з ефективністю управління приватними бізнесовими та комерційними структурами

Така думка поширюється в якості аксіоми не тільки з боку «політичної еліти» та окремих функціонерів органів публічного управління, а також підтримується частиною експертного середовища. В той же час аналіз світової практики публічного управління та адміністрування, в тому числі активами, що знаходяться в загально державній або комунальній власності, показує що теза про негативний вплив публічності в управлінні та окремих проблем і відмінностей з цим пов'язаних не роблять ефективність публічного управління значно нижчою в порівнянні з традиційними формами управління бізнес структурами, а також те що наведена теза не є аксіомою, а є теоремою, яку ще потрібно довести та обґрунтувати.

З метою підвищення якості підготовки управлінських рішень виконавчими органами місцевого самоврядування пропонується здійснення контролю в процесі остаточного визначення ефективністю та результативністю впливів й наслідків результатів публічного управління шляхом впровадження системи їх моніторингу, не вдаючись до з'ясування процесів здійснення управлінських функцій. При цьому громадський контроль та оцінка результатів ефективності управлінської діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування може зосередитися, зокрема на таких питаннях, наприклад, як:

- забезпечення захисту прав і свобод громадян та їх об'єднань;
- цільове та економне витрачання ресурсів та публічних фінансових коштів;
- забезпечення екологічної безпеки, а також збереження життя і здоров'я людей;

– якість та обсяг публічних послуг, що надаються, реалізація пріоритетних національних програм і проектів, тощо [52, с.80].

Іншою проблемою, пов'язаною з використанням резервів та можливостей підвищенням ефективності та результативності публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування є суттєва залежність органів публічного управління від мінливої політичної кон'юнктури та централізованого адміністративно-правового впливу на діяльність місцевих органів управління з боку центральних органів державного управління.

Окремі дослідники проблем ефективності процесів публічного управління та адміністрування, навпаки, вважають, що особливу увагу під час її аналізу необхідно приділити ефективності функціонування виконавчих органів державної влади та місцевого самоврядування, саме як з точки зору ефективності діючої адміністративно-правової нормативної бази, так і щодо ефективності діяльності цих органів відповідно до діючих норм права [51, С.48].

Такий суттєвий чинник, що впливає на ефективність роботи керуючої системи, як організаційна структура управління виконавчих органів місцевого самоврядування, яка базується на штатному розкладі і визначає обсяги прав, обов'язків та повноважень посадових осіб, їх комунікаційні зв'язки та зони відповідальності окремих підрозділів, ще на стадії формування знаходиться під впливом намагання її авторів не оптимізувати функції управління, а збільшити можливість отримання частини заробітної платні, що змінюється, бо фіксована її частина вже визначена «зверху». Звичайно такий підхід до організації управлінської діяльності не сприяє підвищенню ефективності публічного управління, навіть за рахунок прагнення підвищити роль та значення «мотиваційної складової». Тим більш, що ця «мотиваційна складова» вкрай обмежена, бо, як правило, в якості показників преміювання використовують щось на кшталт «... ініціативність у роботі, складність та якість виконання доручень, обсяг додаткового



навантаження», або «... порушення трудової та виконавської дисципліни, неналежне виконання посадових обов'язків» та таке інше. Тобто діюча система преміювання фактично є додатком до посадового окладу та має низький мотиваційний ефект (безвідносно до абсолютних розмірів оплати в цілому та преміальної її частини зокрема). Впровадженню ж мотиваційних систем, що довели свою ефективність в умовах традиційного управління, наприклад за досягнення ключових показників ефективності (KPI) та інших, стоїть на заваді вірогідність можливого розгляду нарахування премій за досягнення (можливо часткове) тих чи інших певних показників, з боку окремих кіл громадськості та/або їх представників, недостатньо обґрунтованим та недоцільним і навіть як нецільове використання бюджетних коштів. Тобто «публічна складова» управління може розглядати «мотиваційну складову» посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування з точки зору порушення діючого законодавства України за яке передбачена адміністративна і кримінальна відповідальність.

Наявність існування проблем, що пов'язані з оцінкою ефективності та результативності управлінських процесів в цілому та вплив на них «публічної складової» управління як у виконавчих органів публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування, а також управління об'єднаннями громадян) так і в управлінні господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності зокрема, потребують подальших теоретико-методологічних досліджень та удосконалення практики їх застосування.

Вплив публічності на процеси управління – позицію громадських структур та суспільні інтереси, як на державному, місцево-регіональному та громадському, так і на приватному рівнях, має бути спрямований на досягнення кінцевих результатів, визначених місією об'єкта управління, метою його діяльності та стратегією подальшого розвитку цього об'єкту.

Коректне використання інституційних і політичних механізмів публічного впливу на формування та реалізацію як процесів управління в цілому, так і процесів публічного управління, зокрема, має бути спрямоване

на досягнення задекларованих кінцевих результатів з ряду питань, зокрема таких як:

- оптимального вирішення проблемних питань ресурсної забезпеченості об'єкту управління (мобілізації та раціонального перерозподілу і використання ресурсів);

- участі громадськості (їх представників) в оцінюванні і контролі дотримання принципів достатньої прозорості та відкритості у діяльності органів управління;

- забезпечення процесів узгодженості різноманітних інтересів із врахуванням потреб та пріоритетів розвитку громади та бізнесу.

Серед визначальних факторів, що впливають як на ефективність публічного управління є інформаційне підґрунтя на якому формуються та приймаються управлінські рішення. Необхідно забезпечити більш широке використання в якості доповнення офіційної інформації, що ґрунтується на даних офіційної статистики інформаційних бюлетенів і звітів, тощо, управлінської інформації. Для цього на нормативно-правовому рівні врегулювати вплив з боку як депутатського корпусу, так і громадських організацій та окремих активістів за процесом обґрунтування та того чи іншого управлінського рішення та використанням управлінської інформації в якості підстави для його прийняття.

Суттєва залежність діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування від централізованого адміністративно-правового впливу, а також впливу політичної складової публічного управління звужує ініціативність і обґрунтовану ризикованість під час прийняття управлінських рішень посадовими особами виконавчих органів місцевого самоврядування. Надання, на загальнодержавному законодавчому рівні, місцевій громаді в особі її обраних представників більш широкого кола прав з питань, пов'язаних з організацією процесів публічного управління та адміністрування в виконавчих органах місцевого самоврядування, а також побудови більш дієвої (з точки зору мотивації підвищення ефективності

публічного управління) системи організації оплати праці посадових осіб цих органів могло б бути хоча б частковим вирішенням проблем підвищення ефективності публічного управління.

Послідовна і ефективна імплементація Угоди про асоціацію між Україною і ЄС повинна створити міцний базис подальшого стійкого політичного і економічного розвитку нашої країни, стати основою стратегії реформування усіх ключових сфер державного управління і впровадження європейських стандартів з метою підвищення якості життя населення .

Ефективне державне управління передбачає здатність країни надавати адміністративні послуги і забезпечувати її економічне зростання і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Реформа державної служби значною мірою визначає успіх і інших реформ, результати яких безпосередньо залежать від якості управлінських рішень державних органів. Реформа державної служби повинна забезпечити її нову якість відповідно до кращої європейської практики. Пріоритетами реформи державної служби є:

- побудова професійної, некорумпованої, престижної, орієнтованої на потреби громадян державної служби;
- відділення політики від адміністрування;
- впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами;
- гармонізація державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;
- впровадження прозорої моделі оплати праці і кар'єрної мотивації державних службовців;
- кадрове забезпечення процесу децентралізації.

Реформування інституту державної служби в Україні безумовно передбачає і модернізацію служби в органах місцевого самоврядування. Трансформаційні процеси мають відбуватися паралельно, але на

сьогоднішній день якісні зміни відбуваються лише в системі державної служби. Одним із питань, яке потребує вирішення під час реформ, полягає в удосконаленні системи оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування [53, с.50].

Основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності:

- забезпечити єдиний підхід до системи оцінювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і послідовну його реалізацію, що відповідає основному призначенню публічного управління і створить умови для мобільності діяльності як службовців органів державної влади, так і місцевого самоврядування

- привести у відповідність основні положення Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», не допускаючи колізії норм права;

- осучаснити законодавство про оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів, встановивши метою оцінювання – визначення якості виконання посадовою особою поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні;

- запровадити принципи об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності посадової особи місцевого самоврядування в процесі оцінювання;

- посилити інформаційне та методичне забезпечення процесів оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування шляхом проведення відповідної роз'яснювальної роботи;

- запровадити спеціальні навчальні (тренінгові) програми для керівників усіх рівнів з оцінювання діяльності.

### 3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації

Ефективність діяльності керівників органів державної влади та місцевого самоврядування має розглядатися з огляду на поняття ефективності публічного управління, що розрізняється як: загальна соціальна ефективність публічного управління, ефективність організації і функціонування суб'єктів публічного управління, ефективність діяльності управлінських органів та посадових осіб.

В оцінці ефективності публічного управління важлива роль належить критеріям конкретної соціальної ефективності діяльності органу державної влади і посадової особи, кожного управлінського рішення, дії, впливу. Ці критерії необхідні тому, що загальна і спеціальна ефективність державного управління є наслідком конкретної соціальної ефективності окремих управлінських зусиль. Критеріями соціальної ефективності є:

- ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності органів і посадових осіб тим її параметрам, які відображені у правовому статусі органу й окремої посади;

- законність рішень і дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб;

- реальність управлінських впливів (має забезпечувати цілеорієнтацію, організацію і нормативне регулювання керованими об'єктами);

- зміст управлінських актів (рішень, вчинків, дій тощо) з погляду відображення в них запитів і потреб людей, спрямованості на їх добробут і розвиток;

- характер й обсяг взаємозв'язків відповідних органів державної влади чи органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадянами, їх

об'єднаннями і колективами (показує рівень демократизму управлінської діяльності);

- міра забезпечення в рішеннях і діях посадових осіб престижу держави;

- правдивість і доцільність управлінської інформації, яка видається органами та їх посадовими особами;

- моральний критерій (полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище).

При оцінюванні ефективності публічного управління мають порівнюватись:

- цілі, які практично реалізуються в ньому, з цілями, які об'єктивно детерміновані суспільними запитами;

- цілі, які реалізовані в управлінських процесах, з результатами, одержаними при об'єктивізації державного управління (рішень і дій його управлінських компонентів);

- об'єктивні результати управління із суспільними потребами й інтересами;

- суспільні витрати, які пішли на державне управління, з об'єктивними результатами, одержаними внаслідок управління;

- можливості, закладені в управлінському потенціалі, зі ступенем їх реального використання.

Виходячи з визначених критеріїв ефективна діяльність керівника передбачає досягнення поставленої соціальної мети в результаті організації роботи органу влади, його структурних підрозділів та окремих підлеглих за максимально можливої економії суспільної праці. Ефективна діяльність має бути здатною контролювати зовнішнє оточення та гарантувати достатній рівень ресурсів.

Ефективна діяльність не можлива без відповідної її якості. Якість діяльності керівника необхідно з'ясувати за сукупними характеристиками діяльності керівника, які визначають його здатність задовольняти

встановлені та передбачувані потреби у формуванні органів державної влади для вирішення регіональних завдань. Якість діяльності керівників органів державної влади буде проявлятися у якості управлінських процесів, що здійснюються в цих органах, якісній реалізації управлінських функцій керівниками, у тому, яким чином органи влади задовольняють потреби людей в управлінських послугах. Тобто до визначення якості діяльності керівника має бути використаний опосередкований підхід.

Судження про якість діяльності керівників не завжди може бути об'єктивним. Таке судження керівництвом органу державної влади приходить формувати в ході розробки управлінських рішень (майбутніх управлінських впливів), що передують отриманню кінцевих результатів управління соціально-економічними процесами. Йдеться про оцінку якості попередньої діяльності при призначенні на посаду. Уява про результати діяльності призначуваного керівника має на цій стадії характер очікувань, прогнозу і тому не має високого ступеню достовірності. І навпаки, оцінювання діяльності за статистичними показниками результатів (на основі рейтингів), здавалося б, має певну достовірність, але не розкриває потенціалу керівника, його здібностей діяти у мінливому середовищі, не дає змоги врахувати побічні ефекти, що призвели до зниження кінцевої результативності діяльності.

Доволі часто, розглядаючи вимоги до управлінських рішень, плутають, а тому некоректно вживають поняття «якість» та «ефективність». Досліджуючи процес пошуку рішення як послідовність двох пов'язаних і, в той же час, окремих стадій – розробки рішення та його прийняття – виділяють два різновиди управлінського рішення: теоретично знайденого та практично реалізованого. По відношенню до першого слід вживати поняття «якість», а для другого – «ефективність».

Таким чином, якість управлінського рішення можливо та необхідно оцінювати на стадії його прийняття, не чекаючи отримання фактичного

результату, а використовуючи для цього сукупність орієнтирів, що визначаються основними вимоги до рішення.

Звідси висновок: якість управлінських рішень – це ступінь відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик, яка задовільняє його розробників та споживачів, при цьому забезпечуючи можливість ефективної реалізації.

Отже, якість розроблених управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам, які до них ставляться, зокрема таким як: адаптивність; оптимальність; своєчасність; цілеспрямованість; правомірність; комплексність; наукова обґрунтованість; об'єктивність.

Дотримання наведених вимог гарантоване реалізацією обґрунтованої інформаційно-аналітичної системи управління.

У сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні систему внутрішніх ієрархічних управлінських відносин та зв'язків у процесі оцінювання людських ресурсів слід насамперед розуміти як мистецтво створювати із тонкої і складної «матерії» соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійку і успішно функціонуючу соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність не лише управління людськими ресурсами, а й державного управління в цілому.

Основна відмінність концепції управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень у такі сфери:

- залучення професіоналів - творчих особистостей на державну службу;
- безперервна професійна освіта державних службовців перш за все з людинознавчих проблем;
- запровадження гуманістичної та активної моделі управлінських відносин на основі осучаснення управлінської та організаційної культур, що сприятимуть реалізації творчого потенціалу кожного державного службовця;



- внесок організації в розвиток професіоналізму та особистісну самореалізацію кожного держслужбовця;
- запровадження сучасної системи професійного оцінювання як процесу об'єктивної діагностики рівня професіоналізму державних службовців, а не їх відповідності посаді.

Система оцінювання кадрів у сфері державного управління вимагає відповідного переосмислення. Пріоритетною має бути визнана філософія, спрямована на обов'язковий перехід від логіки винесення формального судження про відповідність оцінюваного службовця посаді до сучасної логіки діагностики рівня його професіоналізму й реалізації творчого потенціалу з об'єктивним впливом на подальше кар'єрно-особистісне зростання.

Сучасне оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління є безперервним процесом активізації відповідальності, ефективності та результативності людського фактора, від якісних характеристик якого залежить дієвість не лише процесу оцінювання державних службовців, а й самого державного управління.

Розглядаючи проблему оцінювання службовців під кутом зору об'єктивації та актуалізації людського фактора у теорії та практиці державного управління, оцінювання людських ресурсів у цій сфері визначено як ретроспективно-перспективний процес оцінювання професійно-особистісного «розгортання» оцінюваного службовця крізь призму професійної діяльності за звітний період.

Основою інтегральної оцінки державного службовця незалежно від посади та рангу мають стати такі критерії: «ділова результативність», «професійна продуктивність». Ці критерії, концентруючись на максимальному професійно-особистісному розвитку оцінюваного службовця, визначають способи оптимізації його професіоналізму та творчого потенціалу.

Оцінювання людських ресурсів має стати основною складовою управління людськими ресурсами у сфері державного управління, безпосередньо впливаючи на зацікавленість, мотивацію досягнень, професійне самовдосконалення, рівень професійної освіти і зарплату оцінюваного службовця. Будучи поєднанням стимулів та мотивації, оцінювання людських ресурсів має виконувати функцію об'єктивного стимулювання оцінюваного службовця відповідно до отриманих якісних показників діяльності. Саме тому воно має супроводжуватися сучасною системою позитивної належної, а тому й дієвої, винагороди оцінюваних державних службовців. Недооцінка сучасним керівником ролі і значення мотивації та стимулювання для оцінювального процесу має, на думку автора, розцінюватися як його професійна непридатність до здійснення управлінської функції оцінювання підлеглих зокрема та керівництва ними в цілому.

У сучасному процесі оцінювання людських ресурсів має обов'язково актуалізуватися управлінська компонента. Це пояснюється передусім підвищеною відповідальністю оцінювача-керівника не лише за результати, а й за наслідки оцінювальної співбесіди-зустрічі зокрема та процесу оцінювання в цілому. Уміння керівника організувати та проводити оцінювання підлеглих має стати одним з основних критеріїв оцінювання рівня професійної майстерності його управлінської діяльності.

Розглядаючи питання реалізації напрямів удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування безпосередньо в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району, варто зауважити, що запропоновані заходи передбачають певні витрати.

Загальна вартість навчання на курсах для голови районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, за проведення практичних курсів та тренінгів для

начальників відділів і кадрової служби адміністрації, за проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування визначається за наступною формулою:

$$\sum V = V \cdot K, \quad (3.1)$$

де  $V$  – вартість навчання однієї особи, грн.;

$K$  – кількість осіб, що проходять навчання в групі, осіб.

Загальна вартість навчання на курсах для голови районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становить:

$$\sum V = 5000 \cdot 9 = 45000 \text{ грн.}$$

Загальна вартість навчання за проведення практичних курсів та тренінгів для начальників відділів і кадрової служби адміністрації становить:

$$\sum V = 4500 \cdot 9 = 40500 \text{ грн.}$$

Загальна вартість освітніх послуг за проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становить:

$$\sum V = 1500 \cdot 32 = 48000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становлять:

$$\sum V = 45000 + 40500 + 48000 = 133500 \text{ грн}$$

Впровадження даних заходів сприятиме удосконаленню розробці та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації.

### 3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району

Упорядкування суспільних процесів потребує певного впливу з боку держави – публічного управління. Як багатоваріантний вид суспільної діяльності державне управління це – цілісна система органів і установ адміністративного апарату, яка функціонує скоординовано на національному, регіональному та місцевому рівнях із різним ступенем централізації і децентралізації з метою розробки державної стратегії розвитку, вдосконалення всіх сфер суспільного життя та проведення внутрішньої і зовнішньої політики. З огляду на означене, управління – це вплив на суспільство через органи влади.

Керівники органів державної влади це – функціонери, наділені владними повноваженнями, які здійснюють управління організаціями і служать суспільно значущим інтересам, особи, що представляють владні інституції, мають ефективно використовувати та розкривати їх людський потенціал.

Керівники органів державної влади працюють у складному соціальному середовищі, яке постійно змінюється, адже державні інституції є відкритими системами. Зовнішні та внутрішні фактори надають динамізму та рухомості функціональній та організаційній структурам органів державної влади. Зміна ситуації вимагає нових стратегій. Тому для того, щоб організація працювала ефективно, її керівникові має бути притаманна висока продуктивність праці, конструктивні настанови та здатність пристосовуватися до ситуативних змін. Тому визначальною складовою підвищення ефективності діяльності керівників є внутрішньо організаційні відносини, оскільки вони у більшій мірі позбавлені зовнішніх впливів, є

переважною функцією керівника та базовим підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованих працівників з урахуванням особистих якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі

Необхідною передумовою ефективного виконання зазначених завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Все це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні потребує нових службовців, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними проектувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують для сучасного муніципального службовця не є достатнім мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками

Разом з тим, організація навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування ускладнюється:

- неналежною фінансовою базою місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом;

- надмірною залежністю органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування;

- відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- низькою мотивацією посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;

- факторами психологічного характеру, пов'язаними з менталітетом службовців органів місцевого самоврядування, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;

- недосконалістю українського законодавства, що регламентує питання навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання;

- недостатньою координацією діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також недостатнім забезпеченням навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

Підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової

політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи.

Однак ця система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації (далі - система професійного навчання) державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти. Зокрема, зміст освітньо-професійних програм підготовки фахівців за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, освітніх програм підвищення кваліфікації лише частково враховує цілі та завдання, які стоять перед державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування. Недосконалий механізм визначення реальних потреб державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні не забезпечує взаємозв’язок між системою підвищення кваліфікації державних службовців,

посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і практикою державного управління та місцевого самоврядування.

Відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти.

Ринок освітніх послуг з професійного навчання є не конкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг. Не створено дієвого механізму співпраці різних суб'єктів професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, що призводить до неефективного використання ресурсів на професійне навчання.

Метою Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженої розпорядженням Кабінету міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування цілісної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування [31].

Професійний розвиток державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.



Система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад є цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Проблему передбачається розв'язати шляхом:

- створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із

створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;

- залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та забезпечення функціонування ринку відповідних освітніх послуг;

- запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Щодо посадових осіб районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району для реалізації напрямів удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування запропоновано наступне:

- направити голову районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;

- організувати проведення практичних курсів та тренінгів для начальників відділів і кадрової служби адміністрації;

- організувати проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

### Висновки до третього розділу

3.1 Визначено, що основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності полягають в наступному: запровадити принципи об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності

посадової особи місцевого самоврядування в процесі оцінювання; посилити інформаційне та методичне забезпечення процесів оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування шляхом проведення відповідної роз'яснювальної роботи; запровадити спеціальні навчальні (тренінгові) програми для керівників усіх рівнів з оцінювання діяльності тощо.

3.2 Надано економічне обґрунтування заходів з удосконалення процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Зазначено, що впровадження даних заходів сприятиме удосконаленню розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.

3.3 Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.

Для реалізації напрямів удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування запропоновано: направити голову районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування; організувати проведення практичних курсів та тренінгів для начальників відділів і кадрової служби адміністрації; організувати проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації, узагальнення зарубіжного досвіду, осмислення наукових праць з різних галузей науки, дало змогу встановити теоретичні підходи та надати практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності в організації. Основні результати дослідження полягають у такому.

1. Проаналізовано методологію дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Методологія – це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності.

Методологія дослідження розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності – це систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності вказаних явищ з метою отримання істинних знань.

Методологія дослідження розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності ґрунтується на елементах діалектичного методу дослідження, що включає: філософські та загальнонаукові принципи (детермінізму, взаємодії, розвитку), основні закони і категорії діалектики, закони і категорії філософії управління.

Методологію публічного управління та адміністрування ми розглядаємо як транскрипцію методології специфічної сфери діяльності.

Основні методологічні принципи дослідження: принцип єдності теорії і практики; принцип визначеності; принцип конкретності; принцип

пізнавальності; принцип об'єктивності; принцип причинності; принцип розвитку.

Методологічною основою дослідження розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності стали такі підходи: когнітивний (пізнавальний), гносеологічний, гуманістичний, герменевтичний, аксіологічний, цивілізаційний, системний, інституційний, нормативно-ціннісний, інформаційний, формально-юридичний, політико-культурний, комплексний.

Дослідження системи розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності було здійснено в межах індуктивного, діалектичного, структурно-функціонального, системного, інформаційно-цілісного та синергетичного методів.

2. Розкрито понятійно-категоріальний апарат розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. Встановлено, що управлінська діяльність – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Визначено, що управлінська діяльність має особливості: спрямована на інших людей, спонукає їх до дій і організовує ці дії; є специфічним видом міжособистісної взаємодії; складається з конкретних дій, навичок, управлінської культури і креативних компонентів (управлінського мистецтва), що знаходяться в тісному взаємозв'язку.

З'ясовано, що управлінська діяльність здійснюється у відповідних формах. Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності, зокрема, щодо сфери публічного управління та адміністрування, органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності.

Управлінська діяльність здійснюється за допомогою властивих їй методів, тобто способів і прийомів аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на

свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках (організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші методи).

Визначено, що управлінське рішення – це свідомий акт організуючої діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення. Управлінське рішення являє собою вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної проблемної ситуації.

Оцінювання результатів управлінської діяльності – це процес діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності об'єкта оцінювання встановленим вимогам і критеріям.

Варто звернути увагу на розмежування суміжних понять «оцінювання» та «оцінка». Поняття «оцінка» використовується для позначення результату, вираження підсумків зазначеного процесу.

Поняття «оцінювання результатів діяльності державних службовців» та «атестація» розмежовуються за такими критеріями: періодичність проведення; мета проведення; форма проведення.

Критерії оцінювання – це міра, за допомогою якої може бути визначено рівень здатності виконувати свої функції.

Процес розробки управлінського рішення включає такі етапи: підготовка управлінського рішення (або постановка завдань); ухвалення; реалізація.

3. Узагальнено зарубіжний досвід вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності. З'ясовано, що для оцінювання кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідно використовувати комплексні методи і стандартні методики.

4. Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.

Визначено, що районна адміністрація Запорізької міської ради по Шевченківському району є виконавчим органом Запорізької міської ради.

Статус районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району врегульовується : Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р., «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05 лютого 2015 р., «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р., а також Положенням про районну адміністрацію Запорізької міської ради по Вознесенівському, Дніпровському, Заводському, Комунарському, Олександрівському, Хортицькому, Шевченківському району, затверджене рішенням Запорізької міської ради від 30 серпня 2017 року №75.

З'ясовано, що на сьогоднішній структуру районної адміністрації складають: голова адміністрації, 4 заступники, 8 відділів і 1 сектор по культурі та спорту. В адміністрації працює 53 співробітника

5. Встановлено, що з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється їх оцінювання шляхом атестації та щорічної оцінки покладених на них обов'язків і завдань.

Розглянуто процедуру проведення атестації та щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань.

Вивчення питання діагностики проблем оцінювання результатів діяльності посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, зокрема районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району, надало змогу встановити наступне:

– оцінювання діяльності посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування регламентується Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р., Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р., Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від

26.10.2001 № 1440, Загальними методичними рекомендаціями щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджені наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102 та відповідними розпорядженнями міського голови м. Запоріжжя;

– оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється в двох формах: атестація та щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків;

– процес оцінювання має проблеми, які є характерними для процесу оцінювання служби в органах місцевого самоврядування взагалі, а саме: формальність у реалізації механізму проведення оцінювання; недооцінка ролі щорічної оцінки діяльності; порушення процедури здійснення оцінювання (строки); сприйняття інструменту оцінювання як функції контролю та покарання за неналежну діяльність; недооцінка відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами.

6. Проведено SWOT-аналіз районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району. Встановлено, що головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості та загрози в діяльності виконавчого органу міської ради. З'ясовано, що своєчасне їх виявлення дає можливість: 1) систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; 2) визначити переваги та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводячи діагностику ринку та ресурсів організації.

Доведено, що для районної адміністрації застосування SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, методикою якого є ефективний та доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації.



– Визначено, що основні напрями вдосконалення розробки та обґрунтування критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності полягають в наступному: забезпечити єдиний підхід до системи оцінювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та послідовну його реалізацію, що відповідає основному призначенню публічного управління і створить умови для мобільності діяльності як службовців органів державної влади, так і місцевого самоврядування; привести у відповідність основні положення Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», не допускаючи колізії норм права; осучаснити законодавство про оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів, встановивши метою оцінювання – визначення якості виконання посадовою особою поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар’єри, визначення потреби у професійному навчанні; запровадити принципи об’єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності посадової особи місцевого самоврядування в процесі оцінювання; посилити інформаційне та методичне забезпечення процесів оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування шляхом проведення відповідної роз’яснювальної роботи; запровадити спеціальні навчальні (тренінгові) програми для керівників усіх рівнів з оцінювання діяльності.

7. Надано економічне обґрунтування заходів з удосконалення процесу оцінювання результатів управлінської діяльності в районній адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.

Загальна вартість навчання на курсах для голови районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становить:

$$\Sigma B = 5000 \cdot 9 = 45000 \text{ грн.}$$

Загальна вартість навчання за проведення практичних курсів та тренінгів для начальників відділів і кадрової служби адміністрації становить:

$$\sum B = 4500 \cdot 9 = 40500 \text{ грн.}$$

Загальна вартість освітніх послуг за проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становить:

$$\sum B = 1500 \cdot 32 = 48000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування становлять:

$$\sum B = 45000 + 40500 + 48000 = 133500 \text{ грн}$$

Вважаємо, що впровадження даних заходів сприятиме удосконаленню розробки та обґрунтуванню критеріїв оцінювання результатів управлінської діяльності.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб районної адміністрації Запорізької міської ради по Шевченківському району.

Для реалізації напрямів удосконалення процесу оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування запропоновано:

- направити голову районної адміністрації та начальників відділів за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів з питань оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;
- організувати проведення практичних курсів та тренінгів для начальників відділів і кадрової служби адміністрації;
- організувати проведення тематичних постійно діючих та/чи короткострокових семінарів і тренінгів для посадових осіб районної адміністрації з метою ознайомлення з особливостями оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. 2008. № 628. URL:<http://vlp.com.ua/node/714>
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций. М.: Юрид. лит, 1997. 400 с.
3. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление. М. :, 1991. 432 с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бакуменко В.Д., Князев В.М., Сурмін. Ю.П. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. Методологія наукових досліджень з державного управління. Хрестоматія. Упоряд : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко . За заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. К. : НАДУ, 2014. 180 с.
6. Важинський С.Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: Навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
7. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие. М. : Издат. корпорация «Логос» , 2000. 200 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. І гол. ред. В. Т. Бусел. Київ: ВТФ Перун, 2002. 420 с.
9. Венгер О.М. Соціально-етичний маркетинг в контексті ринкових відносин. Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів,

- магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. 23-26 жовтня 2018 р. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 235 с. с.129.
10. Воронкова В. Г. Ділова оцінка працівника й оплата праці/ Кадровий менеджмент. К., 2004. с. 101 – 113.
  11. Воронкова В. Г., Мельник В.В, Ажажа М.А. Етика ділового спілкування. Конспект лекцій. Запоріжжя 2007. 179 с., с. 221.
  12. Воронкова В. Г., Соснін О. В., Ажажа М. А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації. Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006. 2011. 602 с.
  13. Воронкова В.Г. Концептуалізація інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2016. № 66. С.13-24.
  14. Гончарук Н. Т. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи. Аспекти публічного управління. 2013. №1(1). С. 28-33.
  15. Грег Брю. Шість сигм для менеджерів. Пер. с англ. В. Н.Егорова. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 272 с.
  16. Гурне Б. Державне управління. Пер з фр. В. Шовкун. К. : Основи, 1993. 166 с.
  17. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. Х. : ХРІДУ УАДУ, 2002. 492 с.
  18. Державне управління: словник-довідник. Укл.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзартаін ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
  19. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М., Фоміцька Н.В. Публічне адміністрування в Україні: Навч. Посібник. За заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.
  20. Економіка підприємства: Підручник . За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2005. 528 с.

21. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04>
22. Зацерковний В. І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
23. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К. НАДУ, 2016. 296 с.
24. Капітаненко Н.П. Відповідальність у публічному адмініструванні. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. Запоріжжя: Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 602 с. с.471 – 506.
25. Капітаненко Н.П. Технології публічного врядування: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання. Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 200 с.
26. Катренко А.В., Пасічник В.В., Пасько В.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. К.: Видавнича група ВНУ, 2009. 448 с.
27. Кодекс законів України про працю: Затверджений Законом України від 10 грудня 1971 р. Відомості Верховної Ради України. 1971. додаток до № 50. Ст. 375.
28. Колесников О. В. Основи наукових досліджень. 2-ге вид. випр. та доп. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 144 с.
29. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні. Теорія та практика державного управління. 2013. № 3. С. 1–8.

30. Конституція України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
31. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
32. Кохановский В. П. Философия и методология науки : учеб. для высших учебных заведений. Ростов н/Д.: Феникс, 1999. 576 с.
33. Кохановский В. П. Философия и методология науки : учеб. для высших учебных заведений. Ростов н/Д.: Феникс, 1999. 576 с.
34. Крюгер И. Кадровый менеджмент: Учебные тексты для поддержки сотрудничества государственных администраций. Heidelberg: Druckhaus Diesbach, 1996. 75 с.
35. Кун Т. Структура научных революций. Пер с англ. И. З. Налетова ; общ. ред. и послесл. С. Р. Микулинского, Л. А. Марковой. -2-е изд. - М. : Прогресс, 1997. 300 с.
36. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
37. Лешкевич Т.Г. Философия и теория познания. М.: ИНФРА-М, 2013. 408 с.
38. Лисакова Л. І. Визначення принципів оцінювання державно-управлінської діяльності в Україні в умовах його модернізації. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2012\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_29).
39. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наук. вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.,
40. Мангейм Дж., Рич М. Политология. Методы исследования: пер. с англ. предисл. А. К. Соколова. М.: Весь Мир, 1997. 544 с.

41. Михненко А. М., Бакуменко В. Д., Борисевич С. О. Сучасні інноваційні підходи до управління суспільним розвитком. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. За ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2001. С. 342-344.
42. Мороз О. С. Удосконалення процесу професійного навчання як напрям покращення процесів управління організацією. Економіка та суспільство. Мукачево: вид-во Мукачівського державного університету. 2018. №15. URL: <http://economyandsociety.in.ua/>
43. Мороз О.С. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: вид-во ДонНУ, 2016. № 3 (23) . С. 243-251.
44. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
45. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70000 слов / под ред.Н. Ю. Шведовой. 23-е изд., испр. Москва: Русский язык, 1990. 917 с. URL: <http://www.ozhegov.com/words/28464.shtml> (дата звернення: 22.12.2016)
46. Основи методологія та організації наукових досліджень: навч. посіб. За ред. А.Є. Конверського. К., 2010. 352 с.
47. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення процедури атестації державних службовців: порівняльно-правовий аналіз. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 1. С. 55-62. -URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_1_9)
48. Паспорт Шевченківського району міста Запоріжжя. URL: [https://zp.gov.ua/upload/editor/shra\\_pasport\\_rajonu.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/shra_pasport_rajonu.pdf)
49. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. За ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

50. Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.
51. Півоваров С.О. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. С.47-50.
52. Півоваров С.О. Залучення громадян до процесу прийняття рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. с.80-82.
53. Півоваров С.О. Критерії оцінювання діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Матеріали ХХІV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах. Том ІV / ІІ ЗНУ. Запоріжжя: ІІ ЗНУ. 2019 р. с.50-51.
54. Пленкина В. В., Осинская И.В., Ленкова О.В. Методы принятия управленческих решений: учебник. Тюмень: ТИУ, 2017. 266 с.
55. Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради: розпорядженням міського голови від 05.12.2017 р. №423. URL: <https://zr.gov.ua/uk>
56. Положення про районну адміністрацію Запорізької міської ради по Вознесенівському, Дніпровському, Заводському, Комунарському, Олександрівському, Хортицькому, Шевченківському району від 30 серпня 2017 року №75 / Запорізька міська рада, 2017. 9 с.
57. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. Відомості Верховної Ради України. 2015. №13. Ст.91.



58. Про затвердження Порядку проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань: Розпорядження міського голови м. Запоріжжя від 01.04.2010 р. № 154р. URL: <https://zp.gov.ua/uk?>
59. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF>
60. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст.170.
61. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.
62. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1167.
63. Ракитов Л. И. Курс лекцій по логике науки. М.: Высш. шк., 1971. 176 с.
64. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т., Липовська Н.А. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. За заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
65. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І. К. Білодід. Київ: Наук. думка, 1980. 840 с. URL: <http://sum.in.ua/s/klasyfikacija> (дата звернення: 07.10.2016).
66. Сурмін Ю. П., Туленков Н.В. Методология и методы социологических исследований. К. : МАУП, 2000. 304 с.
67. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого : підручник для науковця / Ю. П. Сурмін. К. : Навч.- метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.
68. Техніка адміністративної діяльності: зв'язки з громадськістю: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання. Ажажа

- М.А., Капітаненко Н.П., Муц Л.Ф.; Запорізь. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 124 с.
69. Тимошук В.П., А.М. Школик. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України; Центр політико-прав. реформ. К.: КонусЮ, 2007. 735 с.
  70. Файсал Муц Луай. Підвищення якості адміністративних послуг у контексті міграційного процесу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 21. С. 101–105.
  71. Фурсін О. О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. №48. С.172-188]
  72. Шевчук Р. М. Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. Філософські та методологічні проблеми права. 2016. № 1. С. 31-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fmpp\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fmpp_2016_1_5)
  73. Шейко В. М., Кушнарєнко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2002. 295 с.
  74. Штатина М. А. Зарубежный опыт проведения административных реформ. Административная реформа в России. М. : Контракт Инфра-М, 2006. С. 60-64.
  75. Яскевич Я.С. Философия и методология науки. Минск, Высшая школа, 2007. 656 с.
  76. Thomas H., Patten. A. Manager's Guide to Performance Appraisal./ Н.Thomas – London, 1994. 482.