

Ярмистий М., к.політ.н.
ORCID: 0009-0007-5288-111X

Yarmystyi M., k.polit.n.

ПРОБЛЕМА ВИКОНАННЯ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ СЛУЖБОВЦЯМИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

THE PROBLEM OF THE PERFORMANCE OF OFFICIAL DUTIES BY PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONTEXT OF ADMINISTRATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES

В статті розглядається проблема ефективного виконання посадових обов'язків службовцями органів державної влади в процесі адміністрування управлінської діяльності. Вказані основні фактори (причини), які впливають на ефективність діяльності державних службовців. Проведена класифікація напрямів підвищення ефективності та результативності виконання посадових обов'язків службовців органів державної влади: удосконалення нормативно-правової актів щодо діяльності державних службовців; організація діяльності службовців та оптимізація трудових відносин; гуманізація службової діяльності, оцінка та стимулювання персоналу за результатами виконання посадових обов'язків. Запропоновано заходи з оптимізації адміністрування управлінської діяльності.

Ключові слова: державна служба, адміністрування управлінської діяльності, посадові обов'язки, ефективна діяльність держслужбовця.

The article examines the problem of effective performance of official duties by employees of state authorities in the process of administration of management activities. The main factors (reasons) that affect the efficiency of civil servants are indicated. The classification of directions for improving the efficiency and effectiveness of the performance of official duties of state government officials has been carried out: improvement of normative and legal acts regarding the activities of civil servants; organization of employees' activities and optimization of labor relations; humanization of official activities, evaluation and stimulation of personnel for the results of the performance of official duties. Measures to optimize the management of managerial activities are proposed.

Key words: civil service, administration of managerial activities, job duties, effective activity of a civil servant.

Постановка проблеми. Проблема виконання посадових обов'язків службовцями органів державної влади пов'язана з процесом адмініструван-

ня, з підготовкою організаційно-розпорядчих та інших документів управлінської діяльності. Виконання завдань у сфері державної служби регламентується нормативно-правовими актами що зобов'язує службовців сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки. Проте, практика діяльності службовців органів державної влади засвідчує про дисбаланс між якістю виконання та результативністю поточних завдань, який іноді виникає при виконанні посадових обов'язків. Спроможність державних службовців на належному рівні виконувати свої посадові обов'язки залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних чинників що впливають на результативність та персональну відповідальність за виконання службових функцій. Сумлінне ставлення до виконання посадових обов'язків на засадах професіоналізму та відповідальності підвищують якість управлінської діяльності. Безперечним фактом є те, що якість та результативність виконаних службових завдань визначають ефективність функціонування державного органу і створює йому відповідний рівень довіри зі сторони громадськості. В цьому сенсі одним з головних завдань державного органу є визначення шляхів підвищення ефективності та результативності виконання державними службовцями посадових обов'язків, запровадження найбільш ефективних засобів, які сприятимуть адмініструванню управлінської діяльності на засадах професійності та відповідальності. Вирішення проблем підвищення якості та сумлінного ставлення державними службовцями різних рангів і категорій до виконання посадових обов'язків зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджували проблеми ефективності діяльності службовців у сфері державної служби України: В. Бакуменко, Л. Біла, Т. Василевська, Н. Гончарук, С. Дубенко, М. Лахижа, О. Лазор, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Т. Пахомова, Л. Пашко, С. Серьогін, І. Сурай, Ю. Шаров та ін. Проте, ряд актуальних питань щодо ефективного виконання посадових обов'язків досі залишаються малодослідженими. Зокрема, в умовах запровадження нових нормативно-правових актів та реформаторських процесів у сфері державної служби, недостатньо висвітлені питання функціональної спроможності службовців органів влади.

Метою статті є постановка проблеми ефективної праці персоналу у сфері державної служби та окреслити шляхи підвищення функціональної спроможності службовців органів державної влади при виконанні посадових обов'язків в контексті адміністрування управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Питання щодо діяльності службовців органів державної влади розглядаються в контексті публічного адміністрування. В науковій літературі поняття «публічне адміністрування» характеризується певними ознаками та трактується в широкому і вузькому значенні або аналогічно - як зовнішнє і внутрішнє адміністрування. Зокрема

Сурай І.Г. зазначає, що в широкому значенні адміністрування це не тільки професійна діяльність чиновників, а й уся система адміністративних інститутів з достатньо суворою ієрархією, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень «спускається» зверху вниз. У вузькому значенні адміністрування означає професійну діяльність державних чиновників, спрямовану на виконання рішень керівництва та використання організаційно-розпорядчих методів адміністрування, які спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур, розподіл і закріплення функцій (обов'язків), завдань, прав і відповідальності суб'єктів і об'єктів [17]. У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, що спрямовується за межі відповідного органу і регулює визначені суспільні відносини, так і управлінську діяльність, що носить внутрішньоорганізаційний характер і спрямована на регулювання адміністративно-правових і трудових відносин усередині органу публічної влади [6, с.]. Акцентуя увагу на вузькому або внутрішньому поняття адміністрування, науковці зазначають, що внутрішнє адміністрування це діяльність суб'єкта публічного адміністрування з питань впорядкування організаційно-управлінської структури, документація, розпорядження трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами, документообіг [1, с. 9]. Публічне адміністрування, на думку Бугайчук К. Л., – це регламентована законами й іншими нормативно-правовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на впорядкування їх організаційної структури, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення їх повсякденної діяльності з метою досягнення суспільно корисних цілей і самої мети створення та діяльності відповідного суб'єкта адміністрування» [3, с.43]. Адміністрування (administration) розуміється і як чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування [18, с. 7]. Для сфери публічного адміністрування, як зазначає Бакуменко В.Д., характерні нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи, наради, протоколи, доповіді, інформаційно-аналітичні, пояснювальні та службові записки, договори, угоди, регламенти, інструкції, акти прийому-передачі, плани, графіки, звіти тощо [2, с. 23]. На підставі основних характеристик поняття «публічне адміністрування» та з метою розгляду проблеми виконання посадових обов'язків в органах державної влади під адмініструванням будемо розуміти владно-розпорядчу діяльність органів влади, яка передбачає документальне забезпечення управлінської діяльності, підготовку та реалізацію нормативно-правових, організаційно-розпорядчих документів, розробку інформаційно-аналітичних

матеріалів, документів з організації праці, адміністративно-правових і трудових відносин у сфері державної служби.

Виконання посадових обов'язків в системі державної служби регламентується законодавчими та підзаконними актами. Закон України «Про державну службу» (ст.8) визначає основні обов'язки державного службовця. Зокрема державний службовець зобов'язаний забезпечувати в межах наданих повноважень ефективно виконання завдань і функцій державних органів; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників у межах повноважень, передбачених законодавством України [8]. Разом з тим, варто враховувати, що в залежності від категорії посад державних службовців посадові обов'язки та рівень їх відповідальності суттєво відрізняються. Посади державної служби в державних органах поділяються на категорії. Категорії «А» це керівники вищого корпусу державної служби. До них відносяться керівники та їх заступники центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та керівники апаратів центральних органів державної влади. Категорія «Б» це посади керівників середньої ланки, які працюють в центральних, обласних, районних органах влади. До категорії «В» відносяться спеціалісти центральних і місцевих органів влади.

Функції та напрями діяльності керівників та спеціалістів різних категорій та рангів визначені в каталозі типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року [14]. Основний функціонал керівників вищого корпусу передбачає визначення пріоритетних цілей, стратегії розвитку та плану роботи державного органу, забезпечення зовнішньої та внутрішньої комунікації. Основною метою керівників середньої ланки є забезпечення та реалізація державної політики, процесів адміністрування та надання публічних послуг, державного нагляду та контролю, управління персоналом, діловодства, проведення заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням, налагодження комунікацій, забезпечення кіберзахисту та безпеки інформаційних технологій, координація міжнародного співробітництва, виконання завдань у сфері оборони, мобілізації, цивільного захисту та охорона праці у сфері відповідальності державного органу або в межах напрямів діяльності самостійного структурного підрозділу. Відповідно до визначених функціональних напрямів типових посад основною метою діяльності державних службовців категорії «В» є технічна підготовка інформації з окремих питань за типовими формами та за чітко визначеними процедурами і правилами.

Співвідношення посад керівного складу та посад на рівні спеціалістів з відповідним функціоналом засвідчує про об'єми і напрями адміністрування управлінської діяльності державних службовців. За статистичними дани-

ми Національного агентства України з питань державної служби станом на 31.12.2023 року за штатним розписом є 206 151 посад державної служби, з них 282 - категорія «А», 49 566 - категорія «Б» та 56 303 посад - категорія «В» [16]. Керівні посади вищого корпусу державної служби та середньої ланки складають 24% від усіх посад та 76% посади спеціалістів УП-ІХ рангів. Основою в процесах адміністрування управлінської діяльності є визначення пріоритетів та стратегічне планування, яке покладається на політичні та керівні посади вищого корпусу державної служби центральних органів влади. Не менш важливим є реалізація стратегічних завдань та функціонування всієї системи державної служби як в окремому органі влади, так і в їх структурних підрозділах. На державних службовців керівного складу середньої ланки покладається налагодження ефективної організації праці та контролю за виконанням стратегічних і поточних завдань у підпорядкованих їм структурних підрозділів. Від їх ефективного керівництва залежить результативність доручених завдань. Одне із завдань керівника налагодити чітку організацію праці, об'єднати колектив підрозділу на виконання визначених завдань шляхом планування та чіткого розподілу обов'язків між підлеглими. Разом з тим, якість та оперативність адміністрування управлінської діяльності залежить від рівня професійності та сумлінності державних службовців категорії «В». Спеціалісти структурних підрозділів незалежно від сфер діяльності виконують підготовчу та технічну роботу, зокрема щодо підготовки документів різного гатунку. За різними підрахунками в залежності від посад робота з документами, включаючи і комп'ютерний набір, складає майже до 70 відсотків від усього робочого часу [9].

Практика діяльності державних службовців засвідчує, що частина службовців як зі складу керівників середньої ланки, так і зі складу спеціалістів не завжди якісно виконують свої посадові обов'язки. Зокрема, виникає проблема, коли підготовка певних документів або управлінських рішень в кращому випадку відправляються на доопрацювання; в гіршому - вони підписані і мають публічний статус. Подібна ситуація проявляється при реалізації певних програм та заходів, малорезультативність яких обезцінює значення управлінського рішення. Низький рівень виконання посадових обов'язків породжує на державній службі таке явище, як «службова пасивність». Службова пасивність в органах державної влади явище не однорідне. Передумовою кожного конкретного випадку щодо не якісного виконання посадових обов'язків є певні причини, обставини, мотиви, які обумовлюють подібний тип поведінки службовця. Варто вказати на основні фактори (причини), які впливають на службову пасивність в органах влади при адмініструванні управлінської діяльності:

- 1) особистісні – прагматизм, власні інтереси, невикордані очікування, незадоволеність кар'єрним зростанням, рівнем зарплати;

2) організаційні – перевантаження поточною роботою, не чіткий або не справедливий розподіл завдань, порушений режим праці та відпочинку, відсутні умови праці;

3) соціально-психологічні причини – емоційне вигорання, стомленість, конфлікти з колегами, інтереси людини не відповідають займаній посаді (навіть в силу темпераменту, який мало підходить до посади), неоцінені або несправедливо оцінені результати власної роботи та ініціативність службовця;

4) компетентнісні – низький рівень професійності, відсутність або недостатній об'єм знань, умінь, навичок для виконання службових обов'язків;

5) ділові якості службовців – низький рівень дисциплінованості та відповідальності за виконання завдань, відсутність творчого підходу, порушення регламентів управлінської діяльності.

Прояви службової пасивності при виконанні посадових обов'язків часто носять свідомий характер: службовець усвідомлює, що виконує свою роботу не якісно. Незадоволеність умовами праці, які не співпадають з інтересами, намірами та очікуванням державного службовця, породжує реакцію пасивного ставлення до виконання своїх обов'язків. Результати службової пасивності, при підготовці нормативних документів або прийнятті та реалізації управлінських рішень, можуть бути непередбачувані з певною мірою адміністративної, дисциплінарної, кримінальної відповідальністю. Перед державною службою виникає проблема: яким чином оптимізувати роботу службовців, збалансувати рівень результативності з відповідальністю та мотивувати їх до ефективного виконання посадових обов'язків?

Існує декілька підходів оптимізації діяльності службовців – нормативно-правовий та морально-етичний або мотиваційний. Нормативно-правовий підхід на законодавчому та організаційно-правовому рівнях визначає критерії обов'язків та відповідальності державних службовців. Морально-етичний (мотиваційний) підхід передбачає зміну свідомості службовця щодо якісного виконання посадових обов'язків незалежно від регламентуючих роботу документів. Більше того, в наукових дослідженнях домінує думка що найбільшого успіху досягається там, де створені необхідні умови для самореалізації працівника. Перед сучасним управлінням, зазначає Л. Орбан-Лембрик, стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у працівників внутрішні спонуки до активної творчої праці та взяти на себе зобов'язання по участі в досягненні результатів [7, с.433]. Г. Саймон, який розпрацював модель адміністративної поведінки, акцентує увагу на тому, що для вироблення раціональної поведінки службовця потрібно ефективно використовувати всі форми зовнішнього впливу, щоб вмотивованість працівника була головним чинником у бажанні виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні, а не під тиском наказів та інструкцій [15]. Ра-

зом з тим, в системі державної служби важливо враховувати не тільки особистісні, мотиваційні аспекти діяльності працівників органів влади але й, в першу чергу, дотримуватися нормативно-правових актів щодо виконання посадових обов'язків та готовність нести відповідальність за результати їх виконання.

Шляхи подолання службової пасивності в контексті адміністрування управлінської діяльності передбачають різні напрями та підходи у вирішенні проблеми. Серед них важливими, на нашу думку, є: удосконалення нормативно-правової регламентації діяльності державних службовців; організація діяльності службовців та оптимізація трудових відносин; оцінка та стимулювання персоналу за результатами роботи; гуманізація службової діяльності; оцінка державних службовців за виконання посадових обов'язків.

Нормативно-правова регламентація діяльності державних службовців в частині відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків прописана в законах України, постановах Кабінету Міністрів України, наказах Національного агентства України з питань державної служби. Відповідно до ч. 1 ст. 65 Закону України «Про державну службу» за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень передбачається дисциплінарна відповідальність державних службовців. Порядок здійснення дисциплінарного провадження затверджується Кабінетом Міністрів України [10]. В наказі Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку» визначені загальні правила етичної поведінки, організація праці державних службовців та підкреслюється, що службова дисципліна в державному органі ґрунтується на засадах сумлінного та професійного виконання державним службовцем своїх обов'язків, заохочення за результатами роботи [11]. Проте, коли справа доходить до дисциплінарного впровадження або адміністративної відповідальності за не якісне виконання посадових обов'язків, виникає питання формування доказової бази. Очевидно, що для визначення більш чітких критерій і доказової бази щодо сумлінного та професійного виконання державним службовцем своїх обов'язків потрібен окремий нормативний документ, який би регламентував порядок визначення та повідомлення державному службовцю за не професійне виконання посадових обов'язків та порушення етичної поведінки. Для практичної реалізації такого документу потрібна також розробка методології визначення ефективності виконання посадових обов'язків державним службовцем.

Організація діяльності службовців та оптимізація трудових відносин є ще одним важливими чинниками в подоланні пасивного ставлення до виконання посадових обов'язків. Налагодження чіткої організації праці передба-

чає в першу чергу регулювання робочого часу, справедливий розподіл повноважень та поточних завдань, планування роботи та кар'єрного зростання службовців. М. Вебер, як засновник теорії ідеальної бюрократії, одними із важливих характеристик бюрократичної роботи виділяє: справедливий поділ праці та чітко визначені завдання; застосування методів контролю до всіх службовцям однаково; орієнтованість на кар'єру. Розглядаючи організацію роботи державних службовців як один із напрямів забезпечення якості виконання посадових обов'язків в процесі адміністрування управлінської діяльності, в органах державної влади потрібно налагодити роботу регулярного вивчення ситуації в організації праці службовців та планувати заходи оптимізації трудових відносин.

Формування у державних службовців почуття причетності до реалізації державної політики, дотримання спадковості та традицій у службовій діяльності, забезпечення умов для прояву довіри до працівників, свободи творчості та самостійності повинна забезпечувати «гуманізація праці». Гуманізація праці в системі державної служби базується на морально-етичних засадах, впровадження організаційної культури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Від ціннісних основ публічно-управлінської діяльності, етичної обґрунтованості в прийнятті та етичної чутливості в реалізації управлінських рішень, моральних якостей державних службовців, рівня їх етичної культури залежить ступінь довіри до владних структур [4, с.8].

Одним із напрямів підвищення якості адміністрування управлінської діяльності та найбільш ефективними засобами впливу на якість роботи у сфері державної служби залишається оцінка та стимулювання персоналу. Стимулювання персоналу передбачає матеріальне стимулювання (зарплата, премії, винагороди) та не матеріальне (моральне) стимулювання (відзнаки, нагороди, пошана). В розділі оплата праці, заохочення і соціальні гарантії закону «Про державну службу» визначається рівень оплати праці та преміювання державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків. З процесом реформування оплати державних службовців залишається питання преміювання за результатами щорічного оцінювання службової діяльності. Відповідно до Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) за результатами щорічного оцінювання преміювання проводиться у разі отримання службовцем відмінної оцінки. Розмір премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу [12]. Проте, варто удосконалити механізм преміювання за результатами щорічного оцінювання службової діяльності: переглянути розміри премій, які би мотивували службовців до якісно виконання посадових обов'язків, та об'єктивізувати сам процес оцінювання службової діяльності.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» та постанови Кабінету Міністрів України про проведення оцінювання результатів службової діяльності оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості виконання посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції [13]. Проте процедура оцінювання роботи діяльності державного службовця іноді носить суб'єктивний характер, в залежності від того, як оцінює себе сам службовець та яку оцінку дає йому керівник. Для проведення більш об'єктивної оцінки потрібні додаткові засоби оцінювання результатів праці службовців, зокрема, потрібно запровадити соціально-психологічну оцінку керівників і спеціалістів. Така оцінка повинна передбачити два напрями: 1) оцінка впливу службовця на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та ступінь довіри, авторитетності до нього зі сторони колег по роботі та ступінь його довіри до колег; 2) оцінка ділових якостей службовця: компетентність, комунікабельність, відповідальність, креативність, ініціативність, працездатність тощо. Комплексний підхід до оцінювання результатів службової діяльності з врахуванням інтегральної оцінки за результатами нормативно визначеної процедури проведення щорічної оцінки та соціально-психологічної оцінки державних службовців дозволить об'єктивувати діяльності державних службовців щодо виконання ними посадових обов'язків, дати реальну та справедливую оцінку, підвищити мотивацію до адміністрування управлінської діяльності. Проте, для впровадження комплексного підходу для оцінювання результатів службової діяльності потрібно розробити методологію інтегральної оцінки із застосуванням комп'ютерних технологій та вирішити питання організаційної структури: для прикладу, створення відповідного сектору або відповідальної особи з питань розвитку персоналу, поклавши на них функції оцінювання персоналу, планування кар'єрного росту, вивчення та запобігання конфліктних ситуацій, налагодження трудових відносин та оптимізація організації праці.

Висновки. Вирішення проблеми виконання посадових обов'язків державними службовцями в контексті адміністрування управлінської діяльності, подолання пасивності, підвищення якості та сумлінного виконання завдань потребує системного, комплексного підходу. В цьому процесі важливим є як удосконалення нормативно-правових актів, організації діяльності службовців, проведення оцінки та стимулювання персоналу за результатами виконання службових обов'язків так гуманізація службової діяльності оцінка у сфері державної служби. Для підвищення якості та сумлінного виконання посадових обов'язків, подолання службової пасивності державних службовців в процесі адміністрування управлінської діяльності доцільно:

1) розробити Порядок визначення та повідомлення державному службовцю за не виконання посадових обов'язків та порушення етичної поведінки.

2) запровадити перспективні плани роботи щодо вдосконалення організації діяльності службовців та оптимізація трудових відносин;

3) в планах роботи органу або його структурного підрозділу включити окремий розділ щодо реалізації заходів з питань гуманізації праці що підвищить рівень виконання посадових обов'язків, сприятиме зберіганню організаційних цінностей, традицій, спадковості управлінських рішень та передачі досвіду у сфері державної служби; зміцнить морально-етичні засади діяльності службовців;

4) за результатами щорічного оцінювання службової діяльності переглянути розміри премій, які би мотивували службовців до якісно виконання посадових обов'язків;

5) запровадити комплексний підхід та удосконалити щорічне оцінювання службової діяльності, додатково включивши соціально-психологічну оцінку керівників і спеціалістів на основі методології інтегральної оцінки із застосуванням комп'ютерних технологій;

б) в підрозділах управління персоналом органів державної влади створити сектор (або відповідальна особа) з питань розвитку персоналу, поклавши на них функції оцінювання персоналу, планування кар'єрного росту, вивчення та запобігання конфліктних ситуацій, налагодження трудових відносин та оптимізація організації праці.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. – 256 с.

2. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень / В. Д. Бакуменко// Наукові розвідки з державного та муніципального управління, 2015, № 1 с. 8-26 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Nrzd_2015_1_3.pdf

3. Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. Право і безпека. 2017. №3 (66). С.38-44.

4. Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: підручник / Т. Е. Василевська. - Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.

5. Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250-256.

6. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» / М. М. Новікова; Харків.

нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с.

7. Орбан-Лембрак Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник. – Івано-Франківськ: «Плай», 2001. – 695 с.

8. Про державну службу: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

9. Про затвердження Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади: наказ Міністерства праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/116641_116641

10. Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження: Постанова КМУ від 4 грудня 2019 р. № 1039 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-%D0%BF#n8>

11. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ НАДС від 03.03.2016 № 50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#n12>

12. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 № 646 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#n13>

13. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

14. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: Постанова КМУ від 23 жовтня 2023 р. № 1109 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text>

15. Саймон Г. Адміністративна поведінка : Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон; пер. з англ. вид. – К. : Артк, 2001. – 392 с.

16. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців: НАДС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>

17. Сурай І. Г. Адміністрування // Велика українська енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://vue.gov.ua/>

18. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5-9.

References:

1. Bakumenko V. D. Nadolishnii P.I. Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia: navch. posib. K.: Milenium, 2003. – 256 s.
2. Bakumenko V. D. Publichne administruvannia yak protses vyroblennia, pryiniattia ta vykonannia upravlinskykh rishen / V. D. Bakumenko// Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia, 2015, № 1 s. 8-26 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: file:///C:/Users/User/Downloads/Nrzd_2015_1_3.pdf
3. Buhaichuk K. L. Publichne administruvannia: teoretychni zasady ta pidkhody do vyznachennia. Pravo i bezpeka. 2017. №3 (66). S.38-44.
4. Vasylevska T.E. Etyka v publichnii sluzhbi: pidruchnyk / T. E. Vasylevska. - Kyiv : NADU, 2018. – 256 s.
5. Honcharuk N. T. Motyvatsiia y otsinka kerivnoho personalu u sferi derzhavnoi sluzhby / N. T. Honcharuk // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. / redkol.: S. M. Serohin (holov. red.) ta in. – D. : DRIDU NADU, 2007. – Vyp. 1 (27). – S. 250-256.
6. Novikova M. M. Konspekt lektsii z dystsypliny «Menedzhment i administruvannia (administratyvnyi menedzhment)» / M. M. Novikova; Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. – Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2016. – 98 s.
7. Orban-Lembrak L.E. Psykhologhiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk. – Ivano-Frankivsk: «Plai», 2001. – 695 s.
8. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Pro zatverdzhennia Rekomendatsii z orhanizatsii pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv v orhanakh vykonavchoi vlady: nakaz Ministerstva pratsi ta sotsialnoi polityky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://zakononline.com.ua/documents/show/116641_116641
10. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia dystsyplinarnoho provadzhennia: Postanova KMU vid 4 hrudnia 2019 r. № 1039 [Elektronnyi re-surs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2019-%D0%BF#n8>
11. Pro zatverdzhennia Typovykh pravyl vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku: nakaz NADS vid 03.03.2016 № 50 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#n12>
12. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro premiiuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv orhaniv derzhavnoi vlady, inshykh derzhavnykh orhaniv, yikhnikh aparativ (sekretariativ): Nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy vid 13.06.2016 № 646 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#n13>

13. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv: Postanova KMU vid 23 serpnia 2017 r. № 640 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu:
14. Pro pidhotovku do zaprovadzhennia umov oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv na osnovi klasyfikatsii posad u 2024 rotsi: Postanova KMU vid 23 zhovtnia 2023 r. № 1109 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text>
15. Saimon H. Administratyvna povedinka : Doslidzhennia pryiniattia rishen v orhanizatsiiakh, shcho vykonuiut administratyvni funksi / H. Saimon; per. z anhl. vyd. – K. : Artek, 2001. – 392 s.
16. Statystychni dani pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtsiv: NADS [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>
17. Surai I. H. Administruvannia // Velyka ukrainska entsyklopediia. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: URL: <https://vue.gov.ua/>
18. Sharov Yu. P. Innovatsiini instrumenty publicлноho administruvannia: yevropeiskyi kontekst / Yu. P. Sharov // Publichne uprav-linnia: teoriia ta praktyka. – 2010. – № 1. – S. 5-9.