



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Опорний конспект лекцій  
для студентів напряму підготовки 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
спеціалізації «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Харків  
ХДУХТ  
2016

Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій для студентів напряму підготовки 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладач Г.І. Забродська – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: Г.І. Забродська

Рецензент: доцент, канд. екон. наук В.М. Селютін

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму

Схвалено методичною комісією ХДУХТ за напрямом підготовки «менеджмент»

Протокол від «23» червня 2016 року № 10

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «07» липня 2016 року № 12

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2016 року № 4

© Забродська Г. І., укладач,  
2016 рік

© Харківський державний  
університет харчування  
та торгівлі, 2016 рік

## Зміст

Методичні рекомендації щодо роботи з опорним конспектом.....	4
Тема 1. Концептуальні основи адміністративного менеджменту.....	5
Тема 2. Системні аспекти державного управління.....	9
Тема 3. Функції державного управління.....	16
Тема 4. Методи адміністративного менеджменту.....	23
Тема 5. Організація діяльності апарату державних органів управління...	28
Тема 6. Структура адміністративного менеджменту (органу виконавчої влади).....	46
Тема 7. Управління персоналом в системі державної служби.....	50
Тема 8. Організація діяльності керівника органу виконавчої влади.....	56
Тема 9. Лідерство і суспільна активність адміністративного менеджменту.....	60
Методичне забезпечення та рекомендована література .....	66

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОБОТИ З ОПОРНИМ КОНСПЕКТОМ**

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» призначений для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за напрямом підготовки 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізації «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Пропонований конспект лекцій розроблений відповідно до навчальної програми дисципліни і є складовою навчально-методичного комплексу дисципліни «Адміністративний менеджмент».

Мета опорного конспекту – сприяти студентам у підготовці до практичних занять, підвищення якості самостійного опанування теоретичного матеріалу дисципліни та візуального сприйняття лекційного матеріалу.

Конспект можна використовувати як допоміжний матеріал при підготовці до заліку. Для поглибленого вивчення окремих питань і тем дисципліни слід використовувати рекомендовані літературні джерела, наведені наприкінці опорного конспекту. При підготовці до практичних занять, рубіжного і підсумкового контролю доцільно перевіряти рівень знань, відповідаючи на питання наведені наприкінці теми.

Вжиті аббревіатури: ВРУ – Верховна Рада України; КМУ – Кабінет Міністрів України; МДА – місцеві державні адміністрації; ОДА – обласна державна адміністрація; ОМС – орган місцевого самоврядування; ЦОВВ – Центральний орган виконавчої влади.

# ТЕМА 1. Концептуальні основи адміністративного менеджменту

## План

1. Поняття та міждисциплінарний характер державно-адміністративного управління.
2. Засади теорії адміністративного управління, сучасні концепції.
3. Державна влада: взаємозв'язок гілок влади, об'єкти управління.
4. Принципи адміністративного управління.
5. Сутність, зміст та специфіка державного управління.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [5, с. 6–7; 23–28]; [6, с. 204–212]; [9, с. 3–6; 18–22]; [10, с. 32–36]; [12, с. 10–12].

### **1. Поняття та міждисциплінарний характер державно-адміністративного управління**

*Менеджмент* за Оксфордським словником – це спосіб (манера) поведінки з людьми; влада і мистецтво управління; своєрідне вміння й адміністративні навички; правила та прийоми ділового спілкування; орган управління; адміністративна одиниця. Але найцікавіше, що жодне з наведених тлумачень не розкриває змісту терміна «менеджмент», але усі разом вони наближають до розкриття його сутності.

*Менеджмент* – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, вміння досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Система не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

*Адміністративний менеджмент* – це один з напрямів сучасного менеджменту, якій вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Адміністративний менеджмент застосовується в державному управлінні.

*Адміністрування* – це організація дій персоналу на основі формалізації, суворої регламентації і жорсткого стимулювання.

*Адміністративний менеджмент як навчальну дисципліну можна розглядати за напрямками, основними з яких є такі:*

- методологія, аналіз базових понять і концепцій;
- історія і становлення адміністративної думки, науки;
- сучасна теорія адміністративного управління;
- системний аналіз і підходи до вивчення (державно-адміністративне управління як система);
- адміністрування як процес, процедури і взаємовідносини в державних установах;
- адміністративний менеджмент як політика і стратегія адміністративних реформ.

*Суб'єктом адміністративного менеджменту* є посадова особа, яка має конкретний комплекс повноважень, який дозволяє йому досягати різних цілей.

*Об'єктами адміністративного менеджменту* є:

- відносини (установи, реєстрації, комунікації, субординації, взаємодії, розробки, побудови, розмежування, обмеження, ліквідації, корпоративні і так далі);
- зв'язку (інформації, комутації, ієрархії, компетенції, кооперації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності і так далі);
- функції (стратегічні, загальні, конкретні, прикладні, локальні, спеціальні, допоміжні і так далі);
- процедури (планування, розробки, пропозиції, затвердження, розподілу, реалізації, контролю виконання, стимулювання, реорганізації і так далі);
- норми (взаємозв'язку, звенности, кореспонденції, надійності, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, правочинів, ранжирування, розподілу, керованості і так далі);
- документи (статути, договори, положення, регламенти, норми, акти, правила, порядки, керівництва, інструкції, рекомендації, рознарядки, допуски, квоти, висновки і так далі);
- структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, штабні, матричні, програмно-цільові, мережеві і так далі);
- органи (дирекції, департаменти, управління, комплекси, блоки, філії, станції, виробництва, цехи, модулі, підрозділи, відділи, бюро, лабораторії, сектори, групи, бригади, ланки, посади і так далі);
- форми (угоди, корпорації, холдинги, товариства, компанії, кооперативи, товариства і так далі).

## **2. Засади теорії адміністративного управління, сучасні концепції**

### *Етапи розвитку теорії і практики управління*

Перший етап – стародавній (початок 9–7 тис. до н.е. – початок УІІІ ст.)

Другий етап – індустріальний (1776–1890 рр.)

Третій етап – систематизації (1776–1960 рр.)

Четвертий етап – сучасний (1960 р. – дотепер)

### *Ранні теорії менеджменту*

1. *Класична теорія управління* – школа наукового управління, адміністративна школа управління.

2. *Неокласична поведінкова теорія* – школа людських відносин, школа організаційної поведінки

3. *Кількісна теорія менеджменту* – школа науки управління.

*Інтегровані (синтетичні) підходи до управління* – процесний, системний, ситуаційний; глобалізація менеджменту, об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини, гуманізація управління, посилення технократичного аспекту управління.

М. Мескон виділяє чотири основні підходи в розвитку теорії та практики управління:

- школи в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

### *Сучасні концепції адміністративного менеджменту*

Сучасні теоретики менеджменту розрізняють такі концепції і підходи до розвитку науки управління:

- поведінкова концепція,
- системний підхід, ситуаційний менеджмент,
- процесний підхід,
- концепція «7-S»,
- теорія організаційної культури.

### **3. Державна влада: взаємозв'язок гілок влади, об'єкти управління**

*Органи державного управління* – це спеціальний апарат держави в особі відповідних органів, які безперервно, планомірно, владно і в межах відповідної компетенції впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів.

*Державне управління* (англ. public administration) – є видом діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод

*Державне управління* – це організуюча діяльність державних органів виконавчої влади, яка полягає в організації виконання законів і нормативно-правових актів, здійсненні розпорядження ресурсами загальнодержавної власності, з метою комплексного соціально-економічного розвитку, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах життя.

*Державне управління* – це форма практичної реалізації виконавчої влади. Державне управління є категорією організаційно-правовою, а виконавча влада – політико-правовою.

*Властивості* об'єктів управлінської діяльності органів державної влади зображені на рис. 1.1.

### **5. Суть, зміст та специфіка державного управління**

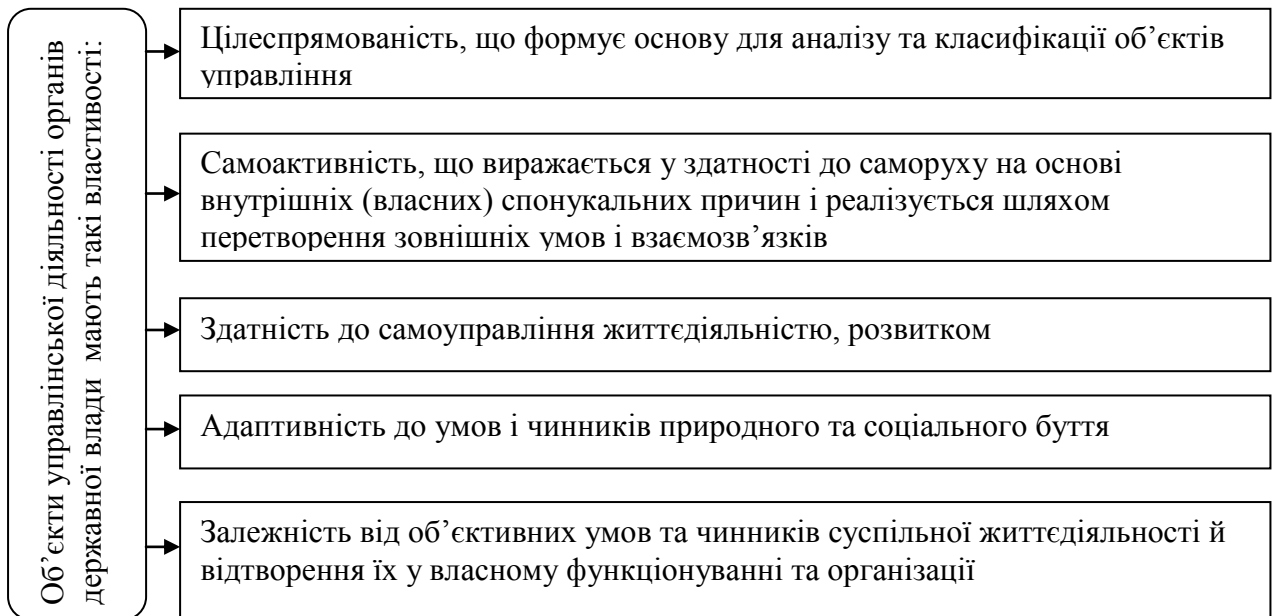
*Специфіка державного управління*

– спирається на владу – організаційну силу суспільства, здатну до примусу;

– поширює вплив на суспільство, піддаючи управлінському впливові найважливіші явища, процеси і взаємозв'язки;

– діє системно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу та публічні прояви суспільства.

*Адміністрація* – це система органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій у випадку делегування їм органами виконавчої влади та місцевого самоврядування частини їх повноважень та будь-які інші суб'єкти, які здійснюють публічно-управлінські функції, сукупність організаційних дій та заходів у межах, визначеного законом, з метою досягнення публічного інтересу та надійного забезпечення прав та свобод людини і громадянина.



**Рис. 1.1 – Властивості об'єктів управлінської діяльності органів державної влади**

*Державна установа* – організація, що здійснює функції держави, пов'язані зі створенням нематеріальних благ.

*Державне підприємство* – організація, що здійснює функції держави у виробничій сфері, безпосередньо забезпечує виробництво матеріальних благ.

*Державна служба* – професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті з метою практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Визначення поняття «адміністративний менеджмент».
2. Суть державно-адміністративного управління.
3. Зв'язок державно-адміністративного управління з іншими науками.
4. Основні етапи розвитку теорії та практики управління.
5. Основні підходи у розвитку теорії та практики управління.
6. Основні концепції адміністративного менеджменту.
7. Основні принципи державного управління.
8. Специфіка державного управління.
9. Що становить об'єкт державного управління?
10. Основні терміни державного управління.



## ТЕМА 2. Системні аспекти державного управління

### План

1. Державне управління як системне суспільне явище.
2. Державне управління як діяльність виконавчо-розпорядчого характеру.
3. Зміст законності в державному управлінні.
4. Зміст понять «державна установа», «державне підприємство», «державна служба».
5. Принципи державного управління.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [5, с. 8–14]; [6, с. 7–60]; [8, с. 6–24]; [9, с. 22–25] [12, с. 8–10; 12–22]; [16, с. 59–73; 4–139; 145–171].

### 1. Державне управління як системне суспільне явище

*Управління* – це функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних), що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програми, досягнення їх мети.

Мета – організація спільної діяльності людей, окремих груп та організацій, забезпечення координації їх взаємодії.

*Держава* – це соціально-політичний механізм, що виникає у класовому суспільстві з метою регулювання суперечливих відносин між класами і соціальними групами, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення відповідного рівня соціальної стабільності системи.

*Ознаки держави:*

- існування певної групи людей, які виключно управляють суспільством як цілісною системою;
- монополне право вилучення податків, формування національного бюджету;
- право здійснювати внутрішню та зовнішню політику від імені нації;
- організація влади за певними територіальним принципом – адміністративно-територіальним поділом;
- монополія на владу щодо населення;
- суверенне право видавання законів і правил, обов’язкових для всіх груп населення і кожного громадянина.

*Влада* – це здатність і можливість для окремих людей, груп, верств, класів здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей, спільнот за допомогою економічних, політичних та моральних засобів.

*Політична влада* визначається як реальна можливість певного класу, групи, прошарку населення втілювати власну волю в політиці та правових нормах і характеризується соціальним плануванням цих політичних суб’єктів.

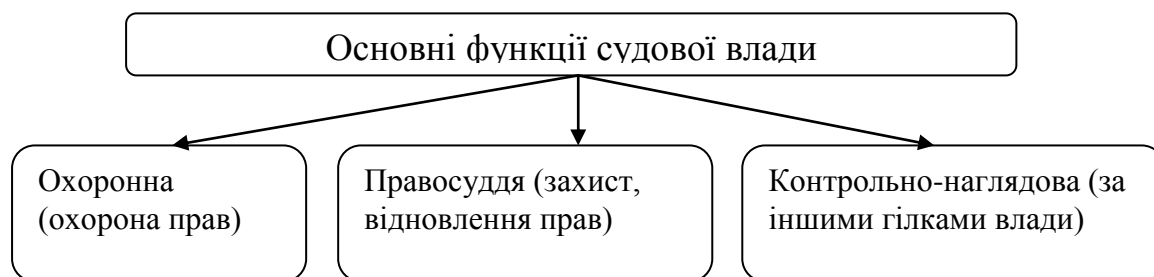
*Державна влада* – це система повноважень і засобів, що застосовуються від імені суспільства для захисту і реалізації спільного інтересу, узгодження загальних і часткових інтересів, функцій регулювання і вирішення конфліктів у суспільстві.

*Законодавча влада* – це делегована народом представникам у парламенті (ВРУ) державна влада, що має виключне право приймати закони.

*Виконавча влада* – це вторинна, підзаконна гілка державної влади, що має універсальний характер, спрямована на виконання законів та інших актів законодавчої влади шляхом здійснення виконавчо-розпорядчих повноважень.

*Судова влада* – є специфічною незалежною гілкою державної влади, яка реалізує повноваження зі здійснення правосуддя шляхом гласного, змагального, як правило, колегіального розгляду та вирішення в судових засіданнях спорів про право. Основні функції судової влади – рис. 2.1.

Роль судової влади полягає у стримуванні двох інших гілок влади в межах права і конституційного нагляду і судового контролю за ними.



**Рис. 2.1 – Основні функції судової влади**

*Суб'єкт державного управління* – це система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що надають їй можливість втілювати свою волю у формі керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто це управляюча система.

Органи виконавчої влади (уряд, міністерства, місцеві державні адміністрації); посадові особи; службовці, наділені державно-владними повноваженнями.

*Об'єкт державного управління* – це система, що підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення, тобто керована система.

*Ознаки державного управління* – рис. 2.2.

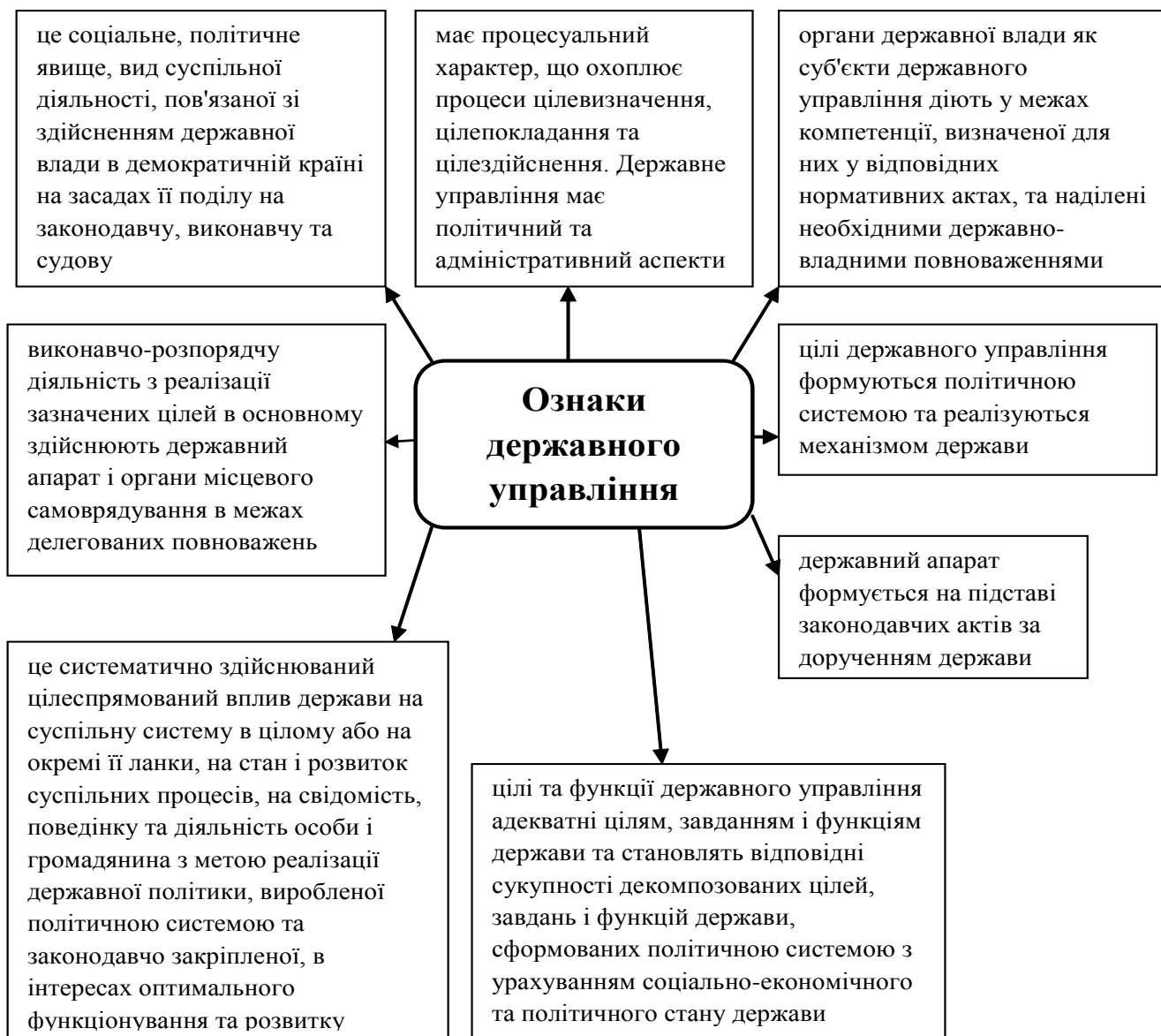
Об'єктами управління можуть бути галузь промисловості, об'єднання, підприємство або його виробничий підрозділ.

*Об'єктивні детермінанти державного управління:*

- система економічних відносин
- соціальна сфера суспільства.

*Система управління* – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації з використанням наявних ресурсів та механізмів управління.

*Система державного управління* за змістом охоплює такі елементи: системоутворюючий чинник – суб'єкти управління – взаємодію – суспільну систему, тобто сфери і галузі суспільного життя.



**Рис. 2.2 – Ознаки державного управління**

### **3. Зміст законності в державному управлінні**

*Законність у державному управлінні:*

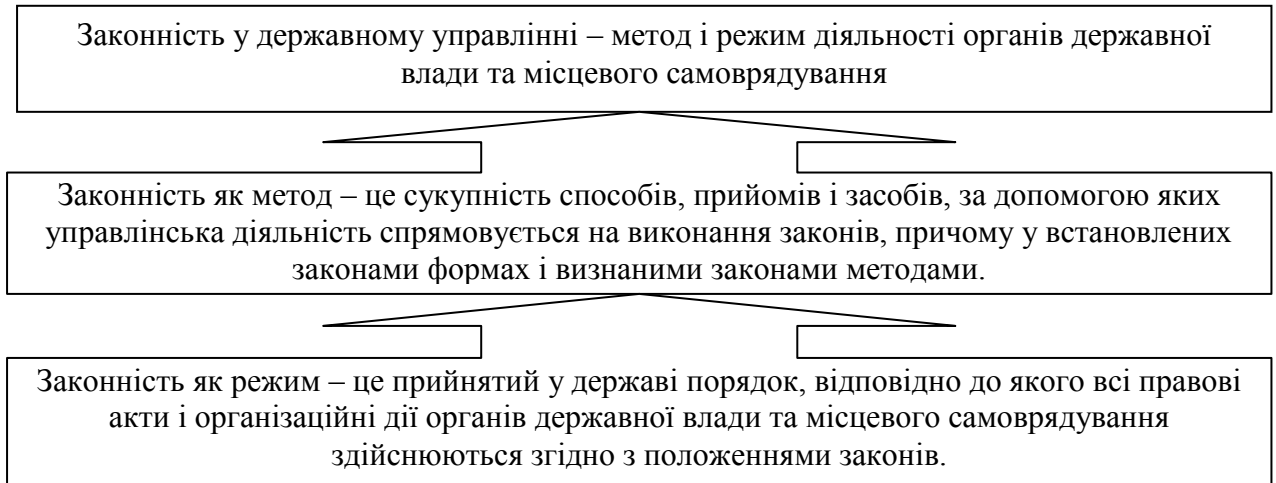
– система юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними державними структурами, покликаними забезпечувати практичну реалізацію законів та інших правових актів;

– метод і режим діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

*Законність* – це система юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними державними структурами, покликаними забезпечувати реалізацію законів та інших правових актів (рис. 2.3).

До *об'єктів державної влади* належать соціальні процеси, ресурси, соціальні організації, суспільство загалом та ін.

Об'єктами державної влади є системи, на які спрямовується владний вплив суб'єктів державної влади. Безпосередніми об'єктами, на які впливає певний суб'єкт державної влади, є підпорядковані йому галузі державного управління.



**Рис. 2.3 – Законність – основні визначення**

#### **4. Зміст понять «державна установа», «державне підприємство», «державна служба»**

*Державна установа* – це складний орган державно-управлінського апарату, який здійснює функції державної влади у притаманних йому організаційно-правових формах та наділений державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії відповідно до закону.

*Державна служба* – це професійна діяльність осіб (державних службовців), які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави в межах своєї компетенції та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

*Державне підприємство:*

- є господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи;
- засноване на державній власності;
- володіє майном, що належить йому на праві повного господарського відання.

## 5. Принципи державного управління

Таблиця 2.1 – Принципи державного управління

Основні принципи державного управління	Характерні принципи	Ознаки принципів
1	2	3
Загальносистемні	об'єктивності управління	Є відправним і зумовлює необхідність врахування у всіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей та реальних можливостей суспільних сил. Він виражає залежність системи державного управління від: <ul style="list-style-type: none"> <li>• суспільних, законодавчо визначених цілей, які поставлені та вирішуються в певний історичний відрізок часу;</li> <li>• характеру, рівня розвитку і закономірностей суспільства, перш за все тих його компонентів, що виступають як керовані об'єкти;</li> <li>• наявних засобів і ресурсів, що підлягають залученню в управління;</li> <li>• внутрішніх закономірностей функціонування і розвитку управління як певного системного суспільного явища</li> </ul>
	демократизму	Відтворює народовладдя в державному управлінні й передбачає встановлення глибоких і постійних взаємозалежностей між суспільством і державою як передумови формування демократичної системи управління, яка б базувалась на демократичних засадах її здійснення в інтересах усіх або переважної більшості громадян
	правової впорядкованості	Об'єктивно зумовлює необхідність головним чином законодавчого визначення основних аспектів цілей, функцій, структур, процесу, самих принципів державного управління. Доповнюється цей принцип принципом законності державного управління, який передбачає встановлення чіткого в розумінні й послідовного в реалізації режиму повсюдного та повного виконання законів і нормативно-правових актів.
	законності	Передбачає встановлення чіткого в розумінні й послідовного в реалізації режиму повсюдного та повного виконання законів і нормативно-правових актів.
	розподілу влади	Служить створенню демократичної, правової організації державної влади. Це стає можливим за умови, коли процеси формування та закріплення загальної волі (відповідно, потреб, інтересів і цілей) у законах, виконання законів та безпосереднього управління, контролю за законами і розв'язання конфліктів при їх застосуванні розділені, розмежовані між гілками влади, а отже, скоординовані за допомогою взаємного стримування та противаг.
	публічності	Доступність державного управління для громадян; відкритість функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування; громадський контроль; судовий контроль за дотриманням у процесах державного управління конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.
	поєднання централізації і децентралізації	Державне управління має бути побудоване на засадах розумного співвідношення концентрації влади і децентралізації, оскільки порушення цього балансу в будь-який бік призводить до негативних наслідків. Надцентралізація породжує безініціативність нижчих ланок системи органів виконавчої влади, а перегини децентралізації призводять до відсутності єдності у формуванні та здійсненні державної політики.

1	2	3
Структурні	структурно-цільові	Узгодженість цілей державного управління між собою; взаємодоповнюваність цілей, коли одна ціль сприяє іншій і підсилює її; підлеглість часткових, локальних цілей загальним (стратегічним); послідовність у досягненні всієї сукупності цілей державного управління
	структурно-функціональні	Диференціація і фіксування функцій шляхом видання правових норм; сумісність функцій у межах компетентності одного органу, декількох органів, підсистеми і в цілому організаційної структури державного управління; концентрація, що зумовлює надання одному органу сукупності управлінських функцій і відповідних ресурсів для забезпечення потужної управлінської дії на керовані об'єкти; комбінування, що спрямовується на те, щоб певна сукупність управлінських функцій, які виходять з різних керуючих компонентів, у власній організації не допускала дублювання; достатня різноманітність, яка вимагає, щоб управлінські функції за кількістю та якістю відповідали розмаїтим управлінським потребам; відповідність управлінських дій реальним потребам керованих об'єктів
	структурно-організаційні	Єдність системи державної влади; територіально-галузевий, який зумовлює залежність організаційних структур від території, галузі виробництва та обслуговування; різноманітності організаційних зв'язків органів державної влади і місцевого самоврядування в системі державного управління; поєднання колегіальності й одноосібності в окремих органах влади та місцевого самоврядування; лінійно-функціональний принцип, який розкриває зміст і обсяг підлеглості та управлінської взаємодії в організаційній структурі державного управління.
	структурно-процесуальні	Відповідність елементів (методів, форм і стадій) управлінської діяльності органів державного управління їх функціям і організації; конкретизації управлінської діяльності й особистої відповідальності за її результати; стимулювання раціональної та ефективної управлінської діяльності.
Спеціалізовані	принципи державної служби	Служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.
	принципи роботи з персоналом управління	Об'єктивне врахування конкретних умов виробництва; активізуюча і направляюча роль представницьких органів влади, суспільних організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень; гуманістична постановка і формулювання глобальних цілей; вибір головного напрямку діяльності (ранжування цілей і задач) у середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень; повнота постановки і єдності цілей (дотримання системних постулатів) у сполученні з найбільш благоприємними способами їх досягнення; підпорядкування організаційної форми цілям і задачам організуючої системи; забезпечення сумісних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів; неодмінна участь і врахування побажань працівників з метою мобілізації їх соціальної активності в процесі організації; сполучення колегіальності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію; підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи;

1	2	3
	принципи інформаційного забезпечення державного управління	Принцип науковості інформації; принцип своєчасності інформування; принцип змістової несутеречності інформування; принцип адаптованості інформування; принцип достатності інформування; принцип формалізації інформування; принцип документованості інформування.
	принципи діяльності органу виконавчої влади	Ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності.
	принципи прийняття управлінських рішень	Принцип організаційної відповідності. Мета, стратегія і політика мають бути настільки чітко сформульовані, щоб вони дали можливість приймати рішення загального характеру, що стосуються нових видів діяльності, потреби в продуктах яких на сьогодні ще немає.

### Питання для самоконтролю

1. Суть державного управління.
2. Суть держави та її роль у державному управлінні.
3. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.
4. Типові ознаки держави.
5. Яку роль у державному управлінні відіграє законність?
6. Основні об'єктивні детермінанти та суб'єктивні чинники державного управління.
7. Обґрунтування значення законності в державному управлінні.
8. Суть понять «державна установа», «державне підприємство», «державна служба».
9. Принципи державного управління.
10. Визначення поняття державної влади та її види.
11. Об'єкти управлінської діяльності виконавчої влади.
12. Відмінності державного управління та господарської діяльності.
13. Суть, зміст, основні категорії та специфіка державного управління.
14. Визначення понять «державна установа», «державне підприємство», «державна служба».

## ТЕМА 3. Функції державного управління

### План

1. Характеристика та класифікація функцій державного управління.
2. Централізація та децентралізація в структурній організації державного управління.
3. Документообіг та організація діловодства в адміністративному апараті управління.
4. Інновації в системі державної служби.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [5, с. 28–45]; [6, с. 79–94]; [9, с. 11–18; 37–40] [12, с. 20–80; 307–358]; [14, с. 30–39]; [17, с. 759–780].

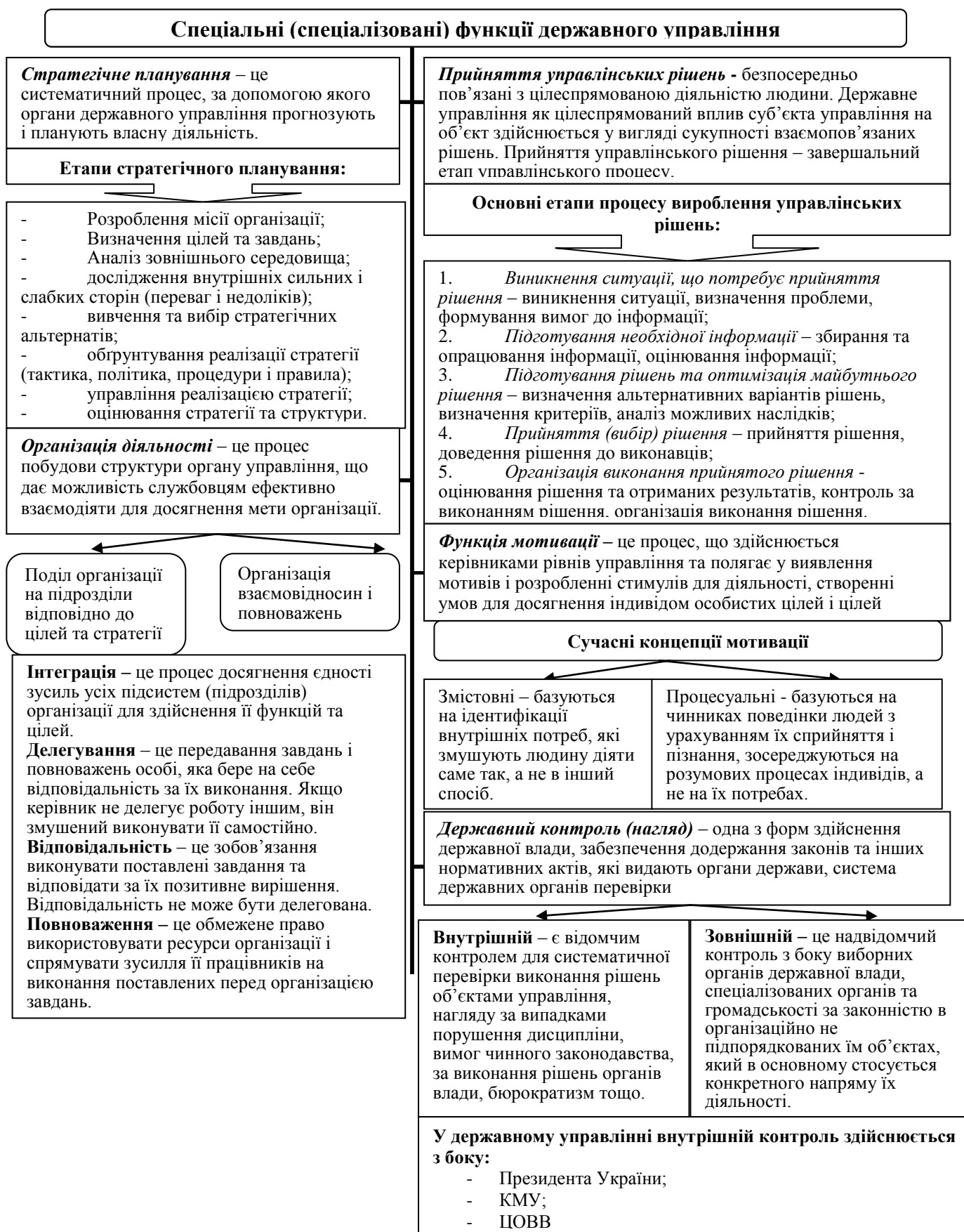
### 1. Характеристика та класифікація функцій державного управління

#### *Характеристика загальних (основних) функцій державного управління*

<b>Культурно-освітні функції державного управління:</b>	<b>Економічні функції державного управління:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Створення умов для здобуття загальної, технічної, мистецької освіти;</li><li>- Розвиток вищої школи та науки;</li><li>- Сприяння розвитку мистецтва і культури, народної творчості населення;</li><li>- Організація спортивного виховання та валеології;</li><li>- Розвиток професійного та аматорського спорту;</li><li>- Розвиток туризму;</li><li>- Організація дозвілля населення.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Забезпечення правової бази і суспільної атмосфери, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової економіки;</li><li>- Захист та заохочення конкуренції;</li><li>- Загальна координація економічної політики: оподаткування, капіталовкладення, кредитна політика, ціни, зовнішня торгівля;</li><li>- Грошовий обіг: грошова емісія, контроль за грошовою масою, запровадження обмінних курсів;</li><li>- Контроль за оплатою праці;</li><li>- Контроль за рівнем інфляції та зайнятості.</li></ul>
<b>Адміністративно-політичні функції державного управління:</b>	<b>Соціальні функції державного управління:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Оборона країни: утримання армії, мобілізаційна діяльність, участь військ у міжнародних миротворчих операціях;</li><li>- Національна безпека;</li><li>- Охорона кордонів та митниця;</li><li>- Зовнішня політика: зовнішні відносини, представництво країни за кордоном, захист прав співвітчизників за межами країни, зовнішня економічна політика;</li><li>- Судочинство;</li><li>- Прокурорський нагляд;</li><li>- Громадянський стан;</li><li>- Забезпечення правопорядку: охорона прав і свобод громадян, боротьба зі злочинністю, охорона власності, попередження правопорушень;</li><li>- Функціонування органів державної влади;</li><li>- Політика в інформаційному просторі;</li><li>- Регулювання відносин із церквою та релігійними організаціями.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Діяльність у галузі охорони здоров'я та гігієни: запобігання хворобам і нещасним випадкам, забезпечення медичного догляду, контроль за якістю харчової та фармацевтичної продукції;</li><li>- Регулювання демографічних процесів, планування сім'ї;</li><li>- Захист прав та інтересів працівників: дотримання трудового законодавства, організація ринку праці, боротьба з безробіттям, перекваліфікація працівників;</li><li>- Перерозподіл прибутків на користь малозабезпечених верств населення;</li><li>- Соціальний захист і соціальне забезпечення населення, насамперед тих, хто вже чи ще не може брати участі в суспільному виробництві або тимчасово незайнятих;</li><li>- Житлово-комунальна діяльність та урбанізація: житлове будівництво, обслуговування житлового фонду, планування і розвиток міст;</li><li>- Охорона навколишнього середовища, забезпечення екологічної безпеки;</li></ul>



## Характеристика спеціальних функцій державного управління



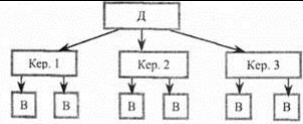
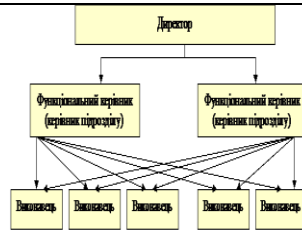
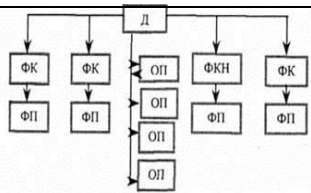
## Характеристика допоміжних функцій державного управління



## 2. Централізація та децентралізація в структурній організації державного управління

*Організаційна структура державного управління* – це форма організації системи управління, що визначає сукупність стійких зв'язків системи, забезпечує її цілісність і тотожність, тобто збереження основних властивостей за різних внутрішніх і зовнішніх зв'язків; спосіб організації і взаємодії елементів системи і зв'язків між ними, є певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки організаційних структур управління

Переваги	Недоліки	
1	2	3
<b>Лінійна структура</b>		
Жорстко формалізовані, додає стійкості, надійності, оперативності, послідовності. Сприятлива для чіткого дотримання владних вимог, узгодженості дій виконавців.	Слабо виражені зворотні зв'язки, відсутні ланки з планування і підготування рішень, спостерігається перевантаженість інформацією.	 <p>Д — директор; Кер. — керівник; В — виконавч</p>
<b>Функціональна структура</b>		
Дає змогу під кожен функцію управління підібрати високопрофесійний апарат, забезпечити високий рівень стандартизації та формалізації управлінських процесів, виключити дублювання, зменшити потребу у фахівцях широкого профілю. Сприятлива для організації забезпечувальної діяльності.	Складність між функціональної координації (виявляється у спробі надати пріоритету специфічних цілей), тенденція надмірної централізації, довготривалість процедур прийняття рішень, нездатність до оперативних структурних перебудов.	
<b>Лінійно-функціональна структура</b>		
Поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Забезпечує розподіл праці, коли одні органи ухвалюють управлінські рішення владно реалізують, а інші забезпечують їх необхідною інформацією. У результаті підвищується рівень державного управління. Найефективніша – апарат управління виконує рутину роботи, що часто повторюється і змінюється. Її переваги: ретельне підготування планів і рішень, вивільнення лінійних управлінців від ґрунтованої аналітичної роботи, залучення фахівців до функціональних підрозділів.	Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальних рівнях, погіршення відповідальності за прийняті рішення, оскільки приймають їх одні суб'єкти управління, а реалізують інші, тенденція до надмірної децентралізації.	 <p>Д — директор; ФК — функціональні керівники; ФП — функціональні підрозділи; ОП — основні виробничі підрозділи</p>

1	2	3
<b>Дивізіональна структура</b>		
<p>Поєднує автономність підрозділів з центрально контрольованим процесом розподілу ресурсів і оцінювання результатів.</p>	<p>Зростання управлінської вертикалі, поява проміжних рівнів управління для координації роботи окремих груп, відділів, дублювання функцій управління на різних рівнях, збільшення чисельності штату.</p>	
<b>Матрична структура</b>		
<p>Уможливує швидке адаптування до змін умов діяльності організації, сприяє творчості управлінців, раціональному використанню персоналу за рахунок спеціалізації різних видів робіт, посилення демократичних принципів керівництва і мотивації, посилення контролю за виконанням завдань проектів, делегування повноважень від керівників служб керівникам проектів на час їх виконання, підвищення особистої відповідальності за виконання роботи.</p>	<p>Складна система співвідносності, що іноді ускладнює розподіл завдань та витрати часу, конкуренція між керівниками проектів, утруднення при освоєнні нових проектів.</p>	

*Унітарна держава* – єдина централізована держава, не розділена на самоврядні одиниці (Афганістан, Болгарія, Чехія, Єгипет, Україна і т.д.)

*Федеративна держава* – союзна держава, яка складається з відносно самостійних з політичного та юридичного поглядів державних утворень як членів федерації (Російська Федерація, Федеративна Республіка Німеччина, Об'єднані Арабські Емірати, Сполучені Штати Америки і т.д.)

*Централізація* в управлінні фактично підкреслює замкненість системи управління, коли воно будується з єдиного центру в напрямку «зверху вниз» з дотриманням строгих принципів єдності та чіткості розпорядництва.

*Децентралізація* в управлінні, навпаки, підкреслює відкритість системи управління для рішень «знизу». Багато локальних рішень можуть прийматись на середніх і нижчих рівнях організаційної ієрархії без шкоди для інтересів системи, яка функціонує як єдине ціле.

*Співвідношення централізації і децентралізації* у сфері державного управління не просто сума двох складових, в яких збільшення одного елемента тягне за собою зменшення іншого.

Вирішити проблему оптимального і раціонального поєднання централізації і децентралізації покликана адміністративна реформа в Україні.

### 3. Документообіг та організація діловодства в адміністративному апараті управління

*Організаційні документи* є правовою основою діяльності Головдержслужби України та її територіальних органів, містять положення, які

ґрунтуються на нормах адміністративного права і є обов'язковими для їх виконання державними службовцями.

*Види організаційних документів*

1. Положення.
2. Інструкції:
  - інструкції, що регулюють організаційні питання діяльності;
  - інструкції, що регулюють технічні, фінансові та ін. сторони діяльності;
  - посадові інструкції.
3. Регламенти:
  - регламент організації, установи підприємства і т.д.,
  - регламент діяльності колегіального або дорадчого органу,
4. Порядки.
5. Правила.
6. Плани.

*Розпорядчі документи та їх види*

*Розпорядчі документи* – за допомогою цих документів розв'язується важливі завдання управління (укази, постанови, накази, розпорядження, рішення). Зупинимось на деяких з них.

*Розпорядження* – це акт управління посадової особи, державного органу, організації, установи, підприємства, що виданий у межах їхньої компетенції і має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих організацій, яким адресовано розпорядження.

*Постанова* – це правовий акт, що приймається вищими і деякими центральними органами колегіального управління для розв'язання найважливіших і принципових завдань, що стоять перед даними органами і встановлення стабільних норм і правил поведінки.

*Наказ* – це правовий акт, що видається на підставі і на виконання діючих законів, указів, постанов і рішень уряду, наказів та інструкцій вищестоящих органів. Це означає, що Начальник Головдержслужби може видати наказ з усіх питань що належать до його компетенції. Накази бувають кадрові та з основної діяльності.

#### **4. Інновації в системі державної служби**

Методологічною основою інновацій у сфері державної служби є загальносоціальний процес модернізації України у напрямі створення соціально орієнтованої системи ринкових відносин, забезпечення власної державності та інтеграції до світової спільноти.

*Розмежування політичних і адміністративних посад*

1. За способом призначення:
  - політики (члени Уряду) призначаються через довіру народу без урахування критеріїв професійності, залежно від того, яка політична сила

перемогла на виборах та/або сформувала правлячу коаліцію та формує Кабінет Міністрів;

– державні службовці призначаються виключно на підставі критеріїв професійності через відкритий конкурс.

2. За природою та змістом відповідальності:

– політики несуть відповідальність перед парламентом, своїми партіями та народом (виборцями) за реалізацію партійних програм та передвиборчих обіцянок;

– державні службовці несуть відповідальність перед законом за об'єктивне, чесне та неупереджене обслуговування, по-перше, людини в частині реалізації гарантованих їй державою прав та, по-друге, політиків у системі виконавчої влади (членів Уряду) в частині якісної експертизи у сфері формування державних програм.

3. За способом звільнення:

– політик може бути звільнений без будь-яких обґрунтувань (для цього достатньо, наприклад, узгодженого бажання керівників фракцій, що формують коаліцію);

– державний службовець може бути звільнений виключно на підставах, визначених законом про державну службу.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Характеристика підходів до класифікації функцій управління.
2. На які категорії поділяються загальні (основні) функції?
3. Довести необхідність втручання держави у вирішення окремих економічних та соціальних проблем.
4. Суть спеціальних (спеціалізованих) функцій.
5. Характеристика функції контролю.
6. Характеристика функції мотивації.
7. Відмінності зовнішнього та внутрішнього контролю.
8. Форми зовнішнього контролю в державному управлінні.
9. Допоміжні функції державного управління.
10. Функціонування управління персоналом.
11. Значення документування в державному управлінні.
12. Місце зв'язків із громадськістю в системі між людських відносин.

## ТЕМА 4. Методи адміністративного менеджменту

### План

1. Класифікація методів управлінської діяльності.
2. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління.
3. Економічні методи в державному управлінні.
4. Соціально-психологічні методи в державних органах управління.
5. Взаємозв'язок функцій та методів адміністративного менеджменту.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [5, с. 46–50; 52–65]; [8, с. 246–248].

### 1. Класифікація методів управлінської діяльності

*Методи управління* – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються завдання органу, спрямовані на досягнення цілей. За змістом і характером переважного впливу на керовані об'єкти методи управління поділяють на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі й соціально-психологічні.

*Методи управлінської діяльності* – це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Методи управлінської діяльності зазвичай класифікують за двома основними групами:

- 1) методи функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування;
- 2) методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління.

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

*Соціально-політичні методи* пов'язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, наданням їм соціальних послуг, залученням у процес владовідносин, розвитком громадської і політичної активності. Вони впливають на соціально-політичні інтереси людей, їх статус у суспільстві, можливості вільної самореалізації.

*Адміністративні методи* – це способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Основними ознаками даних методів є:

- а) прямий вплив державного органу або посадової особи на волю виконавців шляхом встановлення їх обов'язків, норм поведінки і видання конкретних вказівок;

б) односторонній вибір способу вирішення існуючого наявного варіанта поведінки, однозначне розв'язання ситуації, яке підлягає обов'язковому виконанню;

в) безумовна обов'язковість розпоряджень і вказівок, невиконання яких може потягти за собою різні види юридичної відповідальності. Адміністративні методи зумовлені необхідністю регулювати розвиток небезпечних технологій і видів діяльності з погляду інтересів людей, суспільства і природи.

*Морально-етичні методи* займають одне з чільних місць і ґрунтуються на зверненнях до гідності, честі та совісті людини. Вони включають заходи виховання, роз'яснення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Їх зміст полягає в тому, щоб виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення.

## 2. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи державного управління

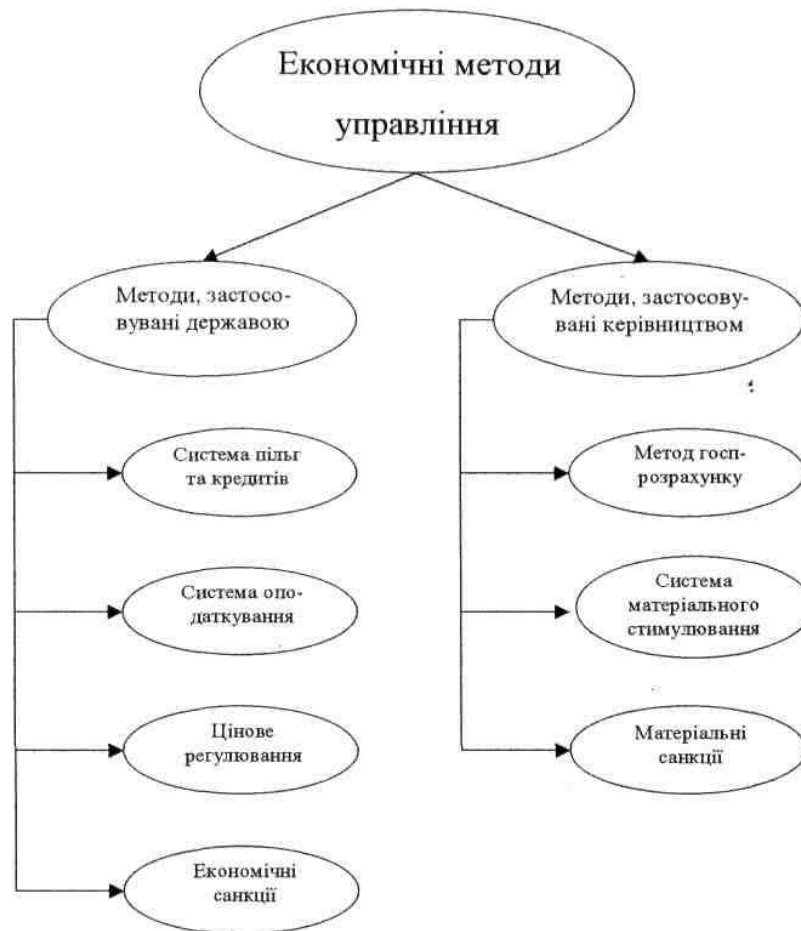
*Організаційно-розпорядчі методи управління* є сукупністю засобів правового й адміністративного впливу на відносини людей в організації. Застосування таких методів гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами та розпорядженнями. Іноді ці методи називають адміністративно-правовими. Вони включають організаційні й розпорядчі дії у процесі управління організацією.





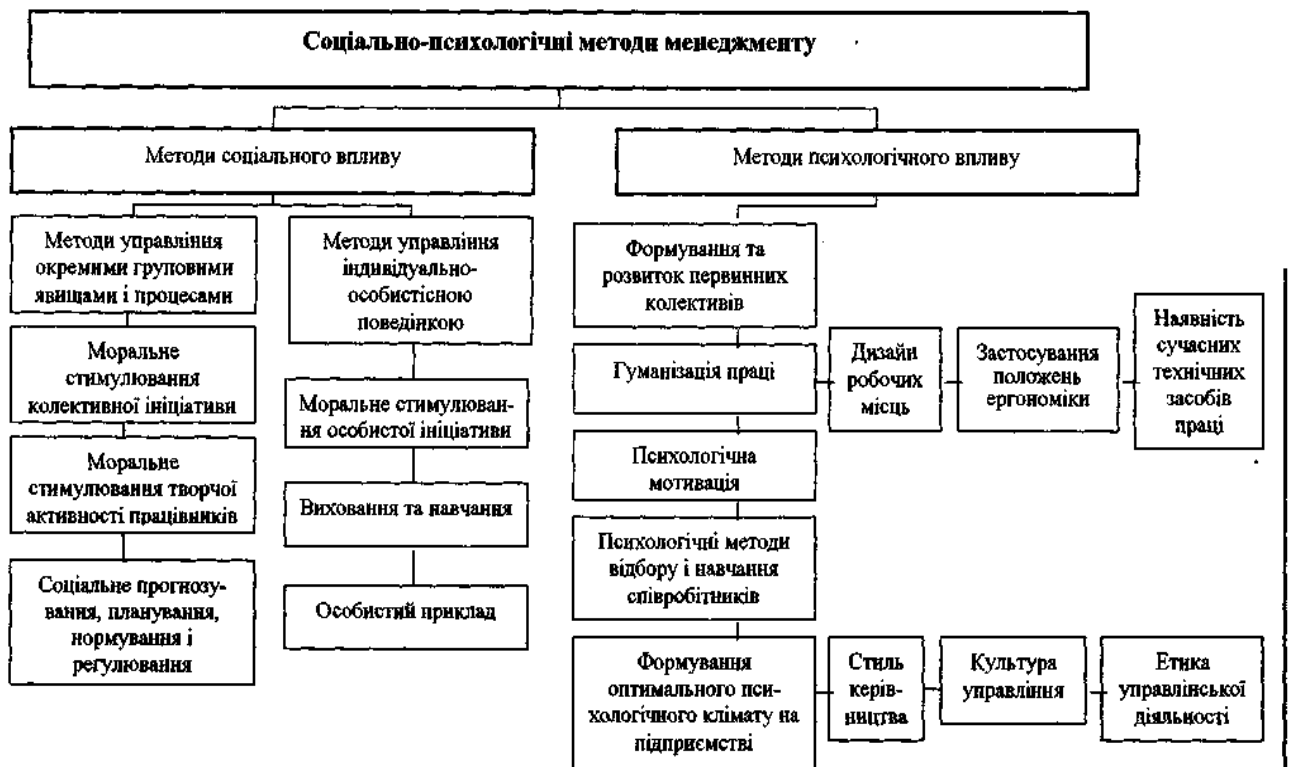
### 3. Економічні методи в державному управлінні

*Економічні методи управління* – це комплекс способів і прийомів управління, які базуються на використанні економічних законів, товарно-грошових відносин та економічних категорій (ціна, собівартість, вартість, прибуток, рентабельність), а також норм і нормативів. За допомогою економічних методів створюються умови, які зацікавлюють трудові колективи та окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності здійснюваної діяльності.



### 4. Соціально-психологічні методи в державних органах управління

*Соціально-психологічні методи управління* – це способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, притаманні групам чи окремим особам. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень психології та соціальної психології. Вони реалізуються через різні психологічні форми впливу: переконання, регулювання міжособистих та міжгрупових стосунків, особистий приклад, гуманізація праці.



## 5. Взаємозв'язок функцій та методів адміністративного менеджменту

*Функції та методи* – пов'язані між собою. Основним завданням функцій менеджменту, як напрямів управлінської діяльності, є формування методів менеджменту, тобто способів і прийомів впливу на працівників.

Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватися розробкою певного методу впливу. Так, результатом планування, яке здійснює планово-економічний відділ підприємства, є техніко-економічний план, який використовує управляюча система для впливу на керовану, результатом мотивації (діяльність відділу праці та заробітної плати) може бути розробка положення про преміювання працівників підприємства; внаслідок контролю, який здійснював відділ технічного контролю підприємства, готується наказ про усунення недоліків в технології виробництва, організації трудових процесів тощо.

Основні принципи застосування методів управління в умовах ринкових відносин такі:

- забезпечення рентабельності,
- самоокупності,
- господарської самостійності,
- моральної та матеріальної зацікавленості,
- конкурентоздатності продукції,
- зниження собівартості тощо.

Взагалі методи управління як виробництвом так і господарським механізмом являють собою сукупність способів, що відповідають вимогам і наявності об'єкта управління та забезпечують реалізацію їхніх цілей і завдань. Головне призначення методів управління в умовах формування ринкових

відносин полягає в тому, щоб забезпечити високу ефективність діяльності трудових колективів, зацікавленість кожного працівника у досягненні найвищих результатів господарювання.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначення поняття «методи державного управління».
2. Класифікація та сфери застосування методів державного управління.
3. Характерні ознаки методів державного управління.
4. Суть, ознаки та форми вираження організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів державного управління.
5. Характеристика системи економічних та нормативних методів.
6. Характеристика системи економічних методів державного управління, сфер їх впливу та застосування.
7. Характеристика соціально-психологічних методів державного управління за видами, змістом та практичним застосуванням.
8. Роль психологічного впливу в регулюванні управлінських відносин.
9. Специфічна роль методів примусу та переконання у практичному вирішенні питань управління.
10. Приклади використання соціально-психологічних методів управління в діяльності керівника державної установи.

## ТЕМА 5. Організація діяльності апарату державних органів управління

### План

1. Характеристика апарату державного управління: суть, специфічні ознаки.
2. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади
3. Правовий статус, основні завдання, принципи діяльності, компетенція місцевих державних адміністрацій.
4. Система місцевого самоврядування в Україні.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [1, ст. 75–120; 132–146]; [2]; [3]; [12, с. 23–38; 55–77]; [14, ст. 66–174; 229–237]; [15, с. 122–159; 168–174; 196–290]; [18].

### 1. Характеристика апарату державного управління: суть, специфічні ознаки



Рис. 5.1 – Специфічні ознаки апарату державного управління

#### *Орган державного управління*

1) це складова державно-управлінського апарату, що утворюється в порядку, встановленому законом, наділена державно-владними повноваженнями, має певну організаційну структуру, територіальний масштаб дії, необхідні для здійснення функцій державної влади в організаційно-правових формах;

2) це орган державної виконавчої влади або інший державний орган, визначений таким на підставі законодавства.

Таблиця 5.1 – Класифікація органів державного управління

Ознаки класифікації		Органи державного управління
1	2	3
<i>За способами утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посади та звільнення з них його керівників</i>	Органи, які утворює ВРУ, Президент України, представницькі органи влади	КМУ; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які утворює, реорганізовує та ліквідує Президент України; Рада міністрів АРК; міністерства і республіканські комітети АРК; МДА, голов яких призначає на посаду та звільняє з неї Президент України
	Органи, керівники яких призначаються на посади та звільняються з них особливим порядком	Голова Антимонопольного комітету України, Голова Фонду державного майна України, Голова Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України (призначає на посади Президент України за згодою ВРУ), Голова Національного банку України
	Органи, які утворюють міністерства та інші ЦОВВ, МДА	Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади створюють структурні підрозділи в областях, місті Києві, районах. Обласні та районні державні адміністрації створюють управління, відділи та інші підрозділи. Адміністрацією державних підприємств та установ утворюють органи управління вищого рівня
<i>За територіальними масштабами діяльності</i>	Центральні	КМУ, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (державні комітети, адміністрації, служби, фонди, агентства, департаменти та ін.)
	Республіканські	Рада міністрів АРК, міністерства, республіканські комітети АРК
	Місцеві	Обласні, Київська міська, районні та регіональні в містах державні адміністрації
	Міжтериторіальні	Митниці, військові оперативні командування, управління залізниць, регіональні відділення Національної служби посередництва і примирення, на районному рівні – міжрайонні відділення податкових інспекцій, прокуратури, СБУ та ін..
<i>За характером і обсягом компетенції та функціонального призначення</i>	Органи загальної компетенції	КМУ, Рада міністрів АРК, обласні, районні, Київська МДА
	Органи спеціальної (галузевої та функціональної) компетенції	<i>Галузеві</i> міністерства, державні комітети, департаменти, управління і відділи державних адміністрацій, що мають у підпорядкуванні підприємства, установи, інші структури, здійснюючи управління певною галуззю
		<i>Функціональні</i> (мають міжгалузевий або між секторний характер) міністерства (економіки, фінансів, праці та соціальної політики, державний комітет статистики, фонд державного майна, антимонопольний комітет та ін.)

1	2	3
За порядком прийняття управлінських рішень	Колегіальні	КМУ, Рада міністрів АРК, урядові комітети, державні комісії та ін..
	Єдиноначальні	Відповідальні керівники за діяльністю органу загалом – міністр, голова державного комітету, голова МДА. В єдиноначальних органах також утворюються допоміжні колегіальні органи з дорадчими, консультативними функціями – колегії, комісії, комітети, ради, штаби та ін..
За державним фінансуванням	З державного бюджету	Пенсійний фонд, казначейство
	Змішане фінансування	Наукові установи

## 2. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади

*Орган виконавчої влади* – це первинний елемент апарату державного управління, носій виконавчої влади, що має юридичний статус такого органу, утворюється державою в порядку, встановленому законом, для здійснення від її імені функцій виконавчої влади і наділений для цього державно-владними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії, необхідними для здійснення функцій державного управління у властивих йому організаційно-правових формах з використанням при цьому необхідних методів управління.

*Органи виконавчої влади* – самостійний вид органів державної влади, які відповідно до конституційного принципу поділу державної влади покликані здійснювати функції, покладені на виконавчу гілку влади, надавати громадянам державні послуги та наділені для цього відповідною компетенцією.

Конституцією України встановлено три організаційно-правових рівнів органів виконавчої влади:

- вищий
- центральний
- місцевий

Згідно зі ст. 113 Конституції України КМУ є вищим органом системи органів виконавчої влади. До цієї системи, крім Уряду, входять міністерства, державні комітети та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Відповідно до ст. 118 Конституції України виконавчу владу в областях і районах, місті Києві здійснюють МДА.

## 3. Правовий статус, основні завдання, принципи діяльності, компетенція місцевих державних адміністрацій

*Верховна рада України та її повноваження*

Верховна Рада України (парламент) – єдиний орган законодавчої влади в Україні. У діяльності ВРУ керується Конституцією та законами України, законом про вибори народних депутатів та міжнародними актами.

Конституційний склад ВРУ – 450 народних депутатів України, яких обирають на засадах загального, рівного і прямого виборчого права шляхом

таємного голосування. Повноваження народних депутатів України визначаються Конституцією та законами України. Термін повноважень ВРУ – 5 років.

*Відповідно до ст. 85 Конституції України до повноважень ВРУ належать:*

1) внесення змін до Конституції України в межах і порядку, передбачених розділом XIII цієї Конституції;

2) призначення всеукраїнського референдуму з питань, визначених статтею 73 цієї Конституції;

3) прийняття законів;

4) затвердження Державного бюджету України та внесення змін до нього; контроль за виконанням Державного бюджету України, прийняття рішення щодо звіту про його виконання;

5) визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики;

6) затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;

7) призначення виборів Президента України у строки, передбачені цією Конституцією;

8) заслуховування щорічних та позачергових послань Президента України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

9) оголошення за поданням Президента України стану війни і укладення миру, схвалення рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України;

10) усунення Президента України з поста в порядку особливої процедури (імпичменту), встановленому статтею 111 цієї Конституції;

11) розгляд і прийняття рішення щодо схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів України;

12) надання згоди на призначення Президентом України Прем'єр-міністра України;

13) здійснення контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України відповідно до цієї Конституції;

14) затвердження рішень про надання Україною позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також про одержання Україною від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій позик, не передбачених Державним бюджетом України, здійснення контролю за їх використанням;

15) призначення чи обрання на посади, звільнення з посад, надання згоди на призначення і звільнення з посад осіб у випадках, передбачених цією Конституцією;

16) призначення на посади та звільнення з посад Голови та інших членів Рахункової палати;

17) призначення на посаду та звільнення з посади Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини; заслуховування його щорічних доповідей про стан дотримання та захисту прав і свобод людини в Україні;

18) призначення на посаду та звільнення з посади Голови Національного банку України за поданням Президента України;

19) призначення та звільнення половини складу Ради Національного банку України;

20) призначення половини складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення;

21) призначення на посаду та припинення повноважень членів Центральної виборчої комісії за поданням Президента України;

22) затвердження загальної структури, чисельності, визначення функцій Збройних Сил України, Служби безпеки України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також Міністерства внутрішніх справ України;

23) схвалення рішення про надання військової допомоги іншим державам, про направлення підрозділів Збройних Сил України до іншої держави чи про допуск підрозділів збройних сил інших держав на територію України;

24) надання згоди на призначення на посади та звільнення з посад Президентом України Голови Антимонопольного комітету України, Голови Фонду державного майна України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України;

25) надання згоди на призначення Президентом України на посаду Генерального прокурора України; висловлення недовіри Генеральному прокуророві України, що має наслідком його відставку з посади;

26) призначення третини складу Конституційного Суду України;

27) обрання суддів безстроково;

28) утворення і ліквідація районів, встановлення і зміна меж районів і міст, віднесення населених пунктів до категорії міст, найменування і перейменування населених пунктів і районів;

29) призначення чергових та позачергових виборів до органів місцевого самоврядування;

30) затвердження протягом двох днів з моменту звернення Президента України указів про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях, про загальну або часткову мобілізацію, про оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації;

31) надання у встановлений законом строк згоди на обов'язковість міжнародних договорів України та денонсація міжнародних договорів України;

32) здійснення парламентського контролю у межах, визначених цією Конституцією;

33) прийняття рішення про направлення запиту до Президента України на вимогу народного депутата України, групи народних депутатів чи комітету Верховної Ради України, попередньо підтриману не менш як однією третиною від конституційного складу Верховної Ради України;

34) призначення на посаду та звільнення з посади керівника апарату Верховної Ради України; затвердження кошторису Верховної Ради України та структури її апарату;



35) затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації; визначення правових засад вилучення об'єктів права приватної власності.

Верховна Рада України здійснює інші повноваження, які відповідно до Конституції України віднесені до її відання.

Керує ВРУ Голова ВРУ, якого обирають народні депутати таємним голосуванням.

Структура ВРУ:

- Голова ВРУ,
- Перший заступник Голови ВРУ,
- Заступник Голови ВРУ,
- Керівник апарату ВРУ,
- Апарат ВРУ,
- комітети ВРУ,
- Управління справами ВРУ.

*Президент України і його повноваження*

Президент України – глава держави, найвища посадова особа в системі органів держави, ПУ не очолює і не входить до жодної гілки державної влади, уособлює державу та державну владу загалом, ПУ як глава держави уповноважений виступати від її імені в Україні та поза її межами, є гарантом державного суверенітету та територіальної цілісності; обирається загальнодержавними прямим виборам на 5 років, має правил недоторканності.

ПУ обирають громадяни України на засадах загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування терміном на 5 років. У діяльності ПУ керується Конституцією України, законами України «про вибори Президента України», «Про всеукраїнський та місцеві референдуми», «Про звернення громадян».

*Структура Інституту президентства:*

- Аміністрація ПУ,
- Постійний представник ПУ в ВРУ,
- Постійний представник ПУ в Конституційному суді України,
- Управління державного Протоколу і Церемоніалу ПУ,
- Управління з питань забезпечення зв'язків з ВРУ, Конституційним судом Укр. І КМУ,
- Консультативна Рада
- Рада нац. безпеки і оборони України
- Місцеві адміністрації

*Основні повноваження ПУ відповідно до ст. 118 КУ:*

- призначає та звільняє глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях; приймає вірчі і відкличні грамоти дипломатичних представників іноземних держав;
- призначає за згодою Верховної Ради України Прем'єр-міністра України; припиняє повноваження Прем'єр-міністра України та приймає рішення про його відставку;

- призначає за поданням Прем'єр-міністра України членів Кабінету Міністрів України, керівників інших центральних органів виконавчої влади, а також голів місцевих державних адміністрацій та припиняє їхні повноваження на цих посадах;
- призначає половину складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення;
- призначає на посади та звільняє з посад за згодою Верховної Ради України Голову Антимонопольного комітету України, Голову Фонду державного майна України, Голову Державного комітету телебачення і радіомовлення України;
- утворює, реорганізовує та ліквідує за поданням Прем'єр-міністра України міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади;
- призначає на посади та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України, інших військових формувань;
- створює у межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України, для здійснення своїх повноважень консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби.

#### *Кабінет Міністрів України: структура і компетенція*

КМУ є вищим органом у системі органів виконавчої влади; відповідальний перед ПУ і ВРУ, підконтрольний і підзвітний ВРУ в межах, передбачених КУ; у діяльності керується Конституцією та законами України, а також указати президента України та постановами ВРУ, прийнятими відповідно до Конституції та законів України.

До складу КМУ входять:

- Прем'єр-міністр України,
- Перший віце-прем'єр-міністр,
- Віце-прем'єр-міністри,
- Міністри,

- Посади за характером повноважень, порядком призначення на посади та звільнення з них належать до політичних і не зараховуються о категорій посад державних службовців, визначених Законом України «про державну службу».

*Урядові комітети* — робочі колегіальні органи Кабінету Міністрів України, що утворюються для забезпечення ефективної реалізації урядових повноважень, координації дій органів виконавчої влади, попереднього розгляду проектів нормативно-правових актів, концепцій реалізації державної політики, інших документів, що подаються на розгляд урядові.

Перелік урядових комітетів і їхній посадовий склад затверджує Кабінет Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України. Відповідний проект розпорядження готує Секретаріат Кабінету Міністрів за погодженням з Першим віце-прем'єр-міністром, Віце-прем'єр-міністром відповідно до їхньої компетенції.

## *Повноваження КМУ*

### 1) у сфері економіки та фінансів:

забезпечує проведення державної економічної політики, здійснює прогнозування та державне регулювання національної економіки;

забезпечує розроблення і виконання загальнодержавних програм економічного та соціального розвитку;

визначає доцільність розроблення державних цільових програм з урахуванням загальнодержавних пріоритетів та забезпечує їх виконання;

здійснює відповідно до закону управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами, делегує в установленому законом порядку окремі повноваження щодо управління зазначеними об'єктами міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, місцевим державним адміністраціям та відповідним суб'єктам господарювання; забезпечує розроблення і виконання державних програм приватизації; подає Верховній Раді України пропозиції стосовно визначення переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації;

сприяє розвитку підприємництва на засадах рівності перед законом усіх форм власності та соціальної спрямованості національної економіки, здійснює заходи щодо демонополізації та антимонопольного регулювання економіки, розвитку конкуренції та ринкової інфраструктури;

забезпечує здійснення державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності;

забезпечує розроблення і виконання програм структурної перебудови галузей національної економіки та інноваційного розвитку, здійснює заходи, пов'язані з реструктуризацією та санацією підприємств і організацій, забезпечує проведення державної промислової політики, визначає пріоритетні галузі промисловості, які потребують прискореного розвитку;

забезпечує захист та підтримку національного товаровиробника;

забезпечує захист прав споживачів та підвищення якості їх життя;

визначає обсяги продукції (робіт, послуг) для державних потреб, порядок формування та розміщення державного замовлення на її виробництво, вирішує відповідно до законодавства інші питання щодо задоволення державних потреб у продукції (роботах, послугах);

утворює згідно із законом державні резервні фонди фінансових і матеріально-технічних ресурсів та приймає рішення про їх використання;

забезпечує проведення державної аграрної політики та продовольчу безпеку держави;

забезпечує проведення державної фінансової та податкової політики, сприяє стабільності грошової одиниці України;

розробляє проекти законів про Державний бюджет України та про внесення змін до Державного бюджету України, забезпечує виконання затвердженого Верховною Радою України Державного бюджету України, подає Верховній Раді України звіт про його виконання;

приймає рішення про використання коштів резервного фонду Державного бюджету України;

обслуговує державний борг України, приймає рішення про випуск облігацій державних внутрішніх та зовнішніх позик;

організовує державне страхування;

забезпечує проведення державної політики цін та здійснює державне регулювання ціноутворення;

забезпечує проведення зовнішньоекономічної політики України, здійснює в межах, визначених законом, регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

організовує та забезпечує здійснення митної справи;

бере участь у складанні платіжного балансу та організовує роботу із складання зовнішньоторговельного балансу України, забезпечує раціональне використання державних валютних коштів;

виступає гарантом щодо позик, які у визначених законом про Державний бюджет України межах надаються іноземними державами, банками, міжнародними фінансовими організаціями, а в інших випадках – відповідно до міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

2) у сферах соціальної політики, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій:

забезпечує проведення державної соціальної політики, вживає заходів щодо підвищення реальних доходів населення та забезпечує соціальний захист громадян;

виступає стороною соціального діалогу на національному рівні, сприяє його розвитку, відповідно до закону проводить консультації з іншими сторонами соціального діалогу щодо проектів законів, інших нормативно-правових актів з питань формування і реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин;

забезпечує підготовку проектів законів щодо державних соціальних стандартів і соціальних гарантій;

забезпечує розроблення та виконання державних програм соціальної допомоги, вживає заходів щодо зміцнення матеріально-технічної бази закладів соціального захисту інвалідів, пенсіонерів та інших непрацездатних і малозабезпечених верств населення;

забезпечує проведення державної політики зайнятості населення, розроблення та виконання відповідних державних програм, вирішує питання профорієнтації, підготовки та перепідготовки кадрів, регулює міграційні процеси, забезпечує виконання положень Генеральної угоди у межах взятих на себе зобов'язань

забезпечує проведення державної політики у сферах охорони здоров'я, санітарно-епідемічного благополуччя, охорони материнства та дитинства, освіти, фізичної культури і доступність для громадян послуг медичних, освітніх та фізкультурно-оздоровчих закладів;

забезпечує проведення державної політики у сферах культури, етнонаціонального розвитку України і міжнаціональних відносин, охорони історичної та культурної спадщини, всебічного розвитку і функціонування державної мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України; створює умови для вільного розвитку мов корінних народів і національних меншин України, сприяє задоволенню національно-культурних потреб українців, які проживають за межами України;

забезпечує розроблення і здійснення заходів щодо створення матеріально-технічної бази та інших умов, необхідних для розвитку охорони здоров'я, освіти, культури і спорту, туристичного та рекреаційного господарства;

проводить державну політику у сфері інформатизації, сприяє становленню єдиного інформаційного простору на території України;

забезпечує проведення науково-технічної політики, розвиток і зміцнення науково-технічного потенціалу України, розроблення і виконання загальнодержавних науково-технічних програм;

вживає заходів щодо вдосконалення державного регулювання у науково-технічній сфері, стимулювання інноваційної діяльності підприємств, установ та організацій;

визначає порядок формування та використання фондів для науково-технічної діяльності;

забезпечує проведення державної політики у сфері охорони природи, екологічної безпеки та природокористування;

забезпечує розроблення та виконання державних і міждержавних екологічних програм;

здійснює в межах своїх повноважень державне управління у сфері охорони та раціонального використання землі, її надр, водних ресурсів, рослинного і тваринного світу, інших природних ресурсів;

приймає рішення про обмеження, тимчасову заборону (зупинення) або припинення діяльності підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності у разі порушення ними законодавства про охорону праці та навколишнього природного середовища;

координує діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, пов'язану з охороною навколишнього природного середовища, виконанням державних, регіональних і міждержавних екологічних програм;

забезпечує здійснення заходів, передбачених державними програмами ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, приймає рішення з питань ліквідації наслідків інших аварій, а також пожеж, катастроф, стихійного лиха;

засновує премії та стипендії Кабінету Міністрів України за особливі досягнення в різних сферах суспільного життя, визначає їх розмір та порядок призначення;

3) у сферах правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина:

забезпечує проведення державної правової політики;

здійснює контроль за додержанням законодавства органами виконавчої влади, їх посадовими особами, а також органами місцевого самоврядування з питань виконання ними делегованих повноважень органів виконавчої влади;

вживає заходів щодо захисту прав і свобод, гідності, життя і здоров'я людини та громадянина від протиправних посягань, охорони власності та громадського порядку, забезпечення пожежної безпеки, боротьби із злочинністю, запобігання і протидії корупції;

здійснює заходи щодо забезпечення виконання судових рішень органами виконавчої влади та їх керівниками;

створює умови для вільного розвитку і функціонування системи юридичних послуг та правової допомоги населенню;

здійснює заходи щодо забезпечення функціонування системи безоплатної правової допомоги;

забезпечує фінансування видатків на утримання судів у межах, визначених законом про Державний бюджет України, та створює належні умови для функціонування судів та діяльності суддів;

організовує фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності правоохоронних органів, соціальний захист працівників зазначених органів та членів їхніх сімей;

забезпечує координацію і контроль за діяльністю органів виконавчої влади щодо запобігання і протидії корупції;

#### 4) у сфері зовнішньої політики:

забезпечує у межах своїх повноважень зовнішньополітичну діяльність України, розробляє та затверджує державні програми в цій сфері, погоджує програми перебування офіційних закордонних делегацій, до складу яких входять представники Кабінету Міністрів України, та інші пов'язані з цим документи;

забезпечує відповідно до закону про міжнародні договори вирішення питань щодо укладення та виконання міжнародних договорів України;

приймає рішення про придбання за кордоном у власність України нерухомого майна (будівництво, реконструкцію об'єктів) для потреб закордонних дипломатичних установ України;

#### 5) у сфері національної безпеки та обороноздатності:

здійснює заходи щодо охорони та захисту державного кордону України і території України;

здійснює заходи щодо зміцнення національної безпеки України, розробляє та затверджує державні програми з цих питань;

здійснює заходи щодо забезпечення боєздатності Збройних Сил України, визначає у межах бюджетних асигнувань на оборону чисельність громадян України, які підлягають призову на строкову військову службу і навчальні збори;

вживає заходів щодо забезпечення обороноздатності України, оснащення Збройних Сил України та інших утворених відповідно до закону військових формувань;

забезпечує соціальні і правові гарантії військовослужбовцям, особам, звільненим з військової служби, та членам їхніх сімей;

здійснює керівництво єдиною системою цивільного захисту України, мобілізаційною підготовкою національної економіки та переведенням її на режим роботи в умовах надзвичайного чи воєнного стану;

вирішує питання забезпечення участі військовослужбовців України в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки у порядку, визначеному законом

визначає пріоритетні напрями розвитку оборонно-промислового комплексу;

б) у сфері вдосконалення державного управління:

здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади;

розробляє і здійснює заходи, спрямовані на вдосконалення системи органів виконавчої влади з метою підвищення ефективності їх діяльності та оптимізації витрат, пов'язаних з утриманням апарату управління;

приймає рішення щодо забезпечення представництва інтересів Кабінету Міністрів України під час розгляду справ у Конституційному Суді України;

вживає в межах своїх повноважень заходів щодо заохочення та приймає відповідно до закону рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб, які призначаються на посади та звільняються з посад Кабінетом Міністрів України;

затверджує граничну чисельність працівників органів виконавчої влади;

визначає відповідно до закону умови оплати праці працівників бюджетних установ та підприємств державного сектору економіки, а також грошового забезпечення військовослужбовців (осіб рядового і начальницького складу).

*Прем'єр-міністра України призначає ВРУ за поданням Президента України.*

*Повноваження Прем'єр-міністра України*

1) керує роботою Кабінету Міністрів України, спрямовує діяльність Кабінету Міністрів України на забезпечення здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої Верховною Радою України, та здійснення інших повноважень, покладених на Кабінет Міністрів України;

2) координує діяльність членів Кабінету Міністрів України;

3) вносить на розгляд Верховної Ради України подання про призначення членів Кабінету Міністрів України (крім міністра закордонних справ України та міністра оборони України), а також Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення та радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України;

4) вносить на розгляд Кабінету Міністрів України:

— пропозиції щодо кандидатур для призначення на посаду і звільнення з посади голів місцевих державних адміністрацій та щодо внесення Президенту

України подань про призначення на посаду або звільнення з посади голів місцевих державних адміністрацій;

— подання щодо кандидатур для призначення на посаду і звільнення з посади керівників центральних органів виконавчої влади, що не входять до складу Кабінету Міністрів України;

— подання відповідно до закону щодо кандидатур для призначення на посаду і звільнення з посади членів колегіальних центральних органів виконавчої влади, що не входять до складу Кабінету Міністрів України;

— подання про утворення, реорганізацію та ліквідацію міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;

— пропозиції щодо утворення урядових комітетів та їх посадового складу;

5) формує проект порядку денного засідання Кабінету Міністрів України;

6) скликає засідання Кабінету Міністрів України та головує на них;

7) підписує акти Кабінету Міністрів України;

8) скріплює підписом акти Президента України у випадках, передбачених пунктами 5, 18, 21 і 23 частини першої статті 106 Конституції України;

9) представляє Кабінет Міністрів України у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями в Україні та за її межами;

10) вступає у відносини з урядами іноземних держав, веде переговори і підписує міжнародні договори відповідно до закону та актів Президента України;

11) вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції щодо затвердження голів спільних міжурядових комісій з питань співробітництва, що утворюються на підставі міжнародних договорів, укладених від імені Кабінету Міністрів України.

*Міністерства України: склад, функції, повноваження*

Міністерства України є ЦОВВ, що підпорядковуються КМУ; юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного гербу України та власною назвою.

*Станом на 9 грудня 2010 р. до складу ЦОВВ входять 16 міністерств:*

Міністерство аграрної політики та продовольства України

Міністерство внутрішніх справ України

Міністерство екології та природних ресурсів України

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України

Міністерство закордонних справ України

Міністерство інфраструктури України

Міністерство культури України

Міністерство надзвичайних ситуацій України

Міністерство оборони України

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Міністерство охорони здоров'я України

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України



Міністерство соціальної політики України

Міністерство фінансів України

Міністерство юстиції України

*Основні повноваження міністерства*

1. Участь у формування та реалізації державної політики і стратегії розвитку у відповідній галузі;

2. Управління майном підприємств, що належать до сфери управління міністерства;

3. Участь у розробленні проектів Державної програми економічного та соціального розвитку України;

4. Розроблення цільових перспективних програм, заходів, спрямованих на поглиблення економічної реформи;

5. Видача в передбачених законодавством випадках ліцензій на здійснення окремих видів підприємницької діяльності;

6. Участь у підготування міжнародних договорів України, укладання міжнародних договорів міжвідомчого характеру;

7. Здійснення інших функцій та покладених на нього завдань.

*Державні служби*

Головна функція державних служб – надання державних послуг громадянам та юридичним особам.

*Державні служби України*

Державна авіаційна служба України

Державна автотранспортна служба України

Державна архівна служба України

Державна ветеринарна та фітосанітарна служба України

Державна виконавча служба України

Державна казначейська служба України

Державна міграційна служба України

Державна митна служба України

Державна пенітенціарна служба України

Державна податкова служба України

Державна служба інтелектуальної власності України

Державна служба автомобільних доріг України

Державна служба геології та надр України

Державна служба зайнятості

Державна служба заповідної справи

Державна служба молоді та спорту України

Державна служба морського та річкового транспорту України

Державна служба України з контролю за наркотиками

Державна служба України з питань захисту персональних даних

Державна служба України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань

Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва

Державна служба фінансового моніторингу України

### *Державні агентства*

Державні агентства виконують управлінські функції щодо державного майна і надають послуги юридичним особам, які пов'язані з об'єктами державної власності.

#### *Державні агентства України*

Державне агентство водних ресурсів України

Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України

Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України

Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України

Державне агентство лісових ресурсів України

Державне агентство автомобільних доріг

Державне агентство екологічних інвестицій України

Державне агентство земельних ресурсів України

Державне агентство резерву України

Державне агентство рибного господарства України

Державне агентство України з питань кіно

Державне агентство України з туризму та курортів

Державне агентство України з управління державними корпоративними правами та майном

Державне агентство України з управління зоною відчуження

Державне космічне агентство України

#### *Державні інспекції*

Інспекції здійснюють нагляд та контроль за дотриманням і виконанням законодавства.

#### *Державні інспекції України*

Державна інспекція навчальних закладів України

Державна інспекція техногенної безпеки України

Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів

Державна фінансова інспекція України

Державна архітектурно-будівельна інспекція України

Державна екологічна інспекція України

Державна інспекція сільського господарства України

Державна інспекція України з безпеки на морському та річковому транспорті

Державна інспекція України з питань праці

Державна інспекція ядерного регулювання України

Державна інспекція України з безпеки на наземному транспорті

#### *Інші органи ЦОВВ:*

Адміністрація Державної прикордонної служби

Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації

Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України

Пенсійний фонд України

*Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом*

Антимонопольний комітет України

Державний комітет телебачення і радіомовлення України  
Фонд державного майна України  
Національне агентство України з питань державної служби  
*Правовий статус місцевих державних адміністрацій*

Виконавчу владу в областях і районах, місті Києві здійснюють місцеві державні адміністрації. Місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади. Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою.

*Основні завдання місцевих державних адміністрацій*

Місцеві державні адміністрації в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечують:

- 1) виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- 2) законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- 3) виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;
- 4) підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- 5) звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- 6) взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- 7) реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень.

*Принципи діяльності місцевих державних адміністрацій*

Місцеві державні адміністрації діють на засадах:  
відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність;  
верховенства права;  
законності;  
пріоритетності прав людини;  
гласності;  
поєднання державних і місцевих інтересів.

*Статус та атрибути місцевих державних адміністрацій*

Місцеві державні адміністрації є юридичними особами.  
Місцеві державні адміністрації мають печатки із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, рахунки в установах банків України.

Місцеві державні адміністрації знаходяться відповідно в обласних і районних центрах, місті Києві.

На будинках, де розміщуються місцеві державні адміністрації та їх структурні підрозділи, вивішуються таблички з зображенням Державного Герба України та найменуванням розташованого там органу.

На будинках, де розміщуються місцеві державні адміністрації, піднімається Державний Прапор України.

Зразки печаток і відповідних табличок місцевих державних адміністрацій та їх структурних підрозділів затверджуються Кабінетом Міністрів України.

*Склад і структура місцевих державних адміністрацій*

Склад місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій.

У межах бюджетних асигнувань, виділених на утримання відповідних місцевих державних адміністрацій, а також з урахуванням вимог статті 18 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», їх голови визначають структуру місцевих державних адміністрацій.

Типове положення про структурні підрозділи місцевої державної адміністрації та рекомендаційний перелік її структурних підрозділів затверджуються Кабінетом Міністрів України.

*Питання, що вирішуються місцевими державними адміністраціями*

До відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань:

- 1) забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- 2) соціально-економічного розвитку відповідних територій;
- 3) бюджету, фінансів та обліку;
- 4) управління майном, приватизації, сприяння розвитку підприємництва та здійснення державної регуляторної політики;
- 5) промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку;
- 6) науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та неповнолітніх;
- 7) використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля;
- 8) зовнішньоекономічної діяльності;
- 9) оборонної роботи та мобілізаційної підготовки;
- 10) соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати.

#### **4. Система місцевого самоврядування в Україні**

*Місцеве самоврядування в Україні* – це право 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.

*Місцеве самоврядування здійснюється* територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

*Територіальна громада* – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;

*адміністративно-територіальна одиниця* – область, район, місто, район у місті, селище, село.

*Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень* – територіальна громада села, селища, міста.

*Представницькими органами місцевого самоврядування* – ради.

*Система місцевого самоврядування включає*

територіальну громаду;  
сільську, селищну, міську раду;  
сільського, селищного, міського голову;  
виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;  
районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;  
органи самоорганізації населення.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначення та суть поняття «апарат державного управління».
2. Специфічні ознаки державного управління.
3. Що таке орган державного управління? За якими ознаками класифікують органи державного управління? Види органів державного управління.
4. Суть поняття і правовий статус органів виконавчої влади.
5. Повноваження ВРУ.
6. Основні повноваження ПУ.
7. Структура і компетенція КМУ.
8. Повноваження і компетенція Прем'єр-міністра України.
9. Склад, функції і повноваження міністерства України.
10. Місце державних комітетів у системі центральних органів виконавчої влади України.
11. Завдання, склад і призначення центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом в Україні.
12. Структура і повноваження місцевих державних адміністрацій.
13. Управлінські функції місцевих державних адміністрацій.
14. Зміст адміністративної реформи в Україні.

## **ТЕМА 6. Структура адміністративного менеджменту (органу виконавчої влади)**

### **План**

1. Правовий статус і мета створення Державної митної служби України, повноваження державного органу.
2. Основні завдання і повноваження Державної митної служби України.
3. Структурна побудова і порядок призначення органів управління Державної митної служби України.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [1 ст. 140–146]; [3]; [5, с. 22–23]; [7, с. 272–289]; [9, с. 40–45].

### **1. Правовий статус і мета створення Державної митної служби України, повноваження державного органу**

#### *1. Правовий статус і мета створення Державної митної служби України*

*Державна митна служба України* – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовує і координує КМУ через міністра фінансів.

*Мета* – удосконалення організації структури митної системи, посилення митного контролю, боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил, зміцнення виконавської дисципліни працівників митної системи відповідно до п. 15 ст. 106 Конституції України.

*Державна митна служба України* – спеціально уповноважений ЦОВВ у митній справі, що безпосередньо управляє нею. Державну митну службу України було створено Указом Президента України «Про державну митну службу України», відповідно до якого вона стала правонаступником ліквідованого Державного митного комітету України.

У діяльності Державна митна служба України керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами ВРУ, актами КМУ, наказами Міністерства фінансів України та іншими нормативно-правовими актами.

Державна митна служба України є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Державного казначейства, печатку та бланк із зображенням Державного Герба України, власну назву.

#### *Повноваження державного органу*

Державна митна служба України в межах покладених на неї повноважень на основі та на виконання актів законодавства видає накази, організовує і контролює їх виконання. Рішення Державної митної служби України, прийняті в межах її повноважень, обов'язкові для виконання центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форми власності та громадянами.

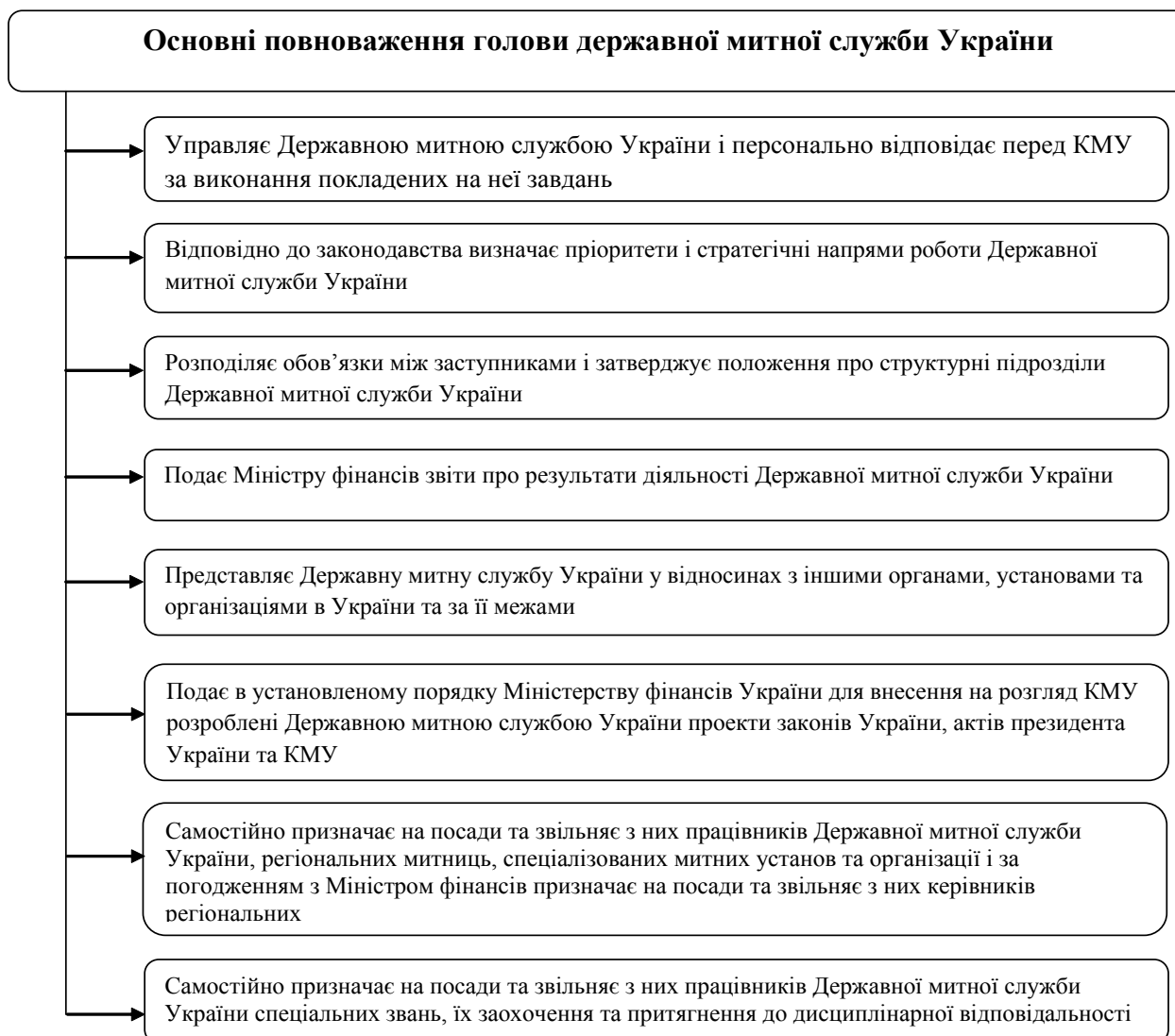
## 2. Основні завдання і повноваження Державної митної служби України

### Основні завдання Державної митної служби України

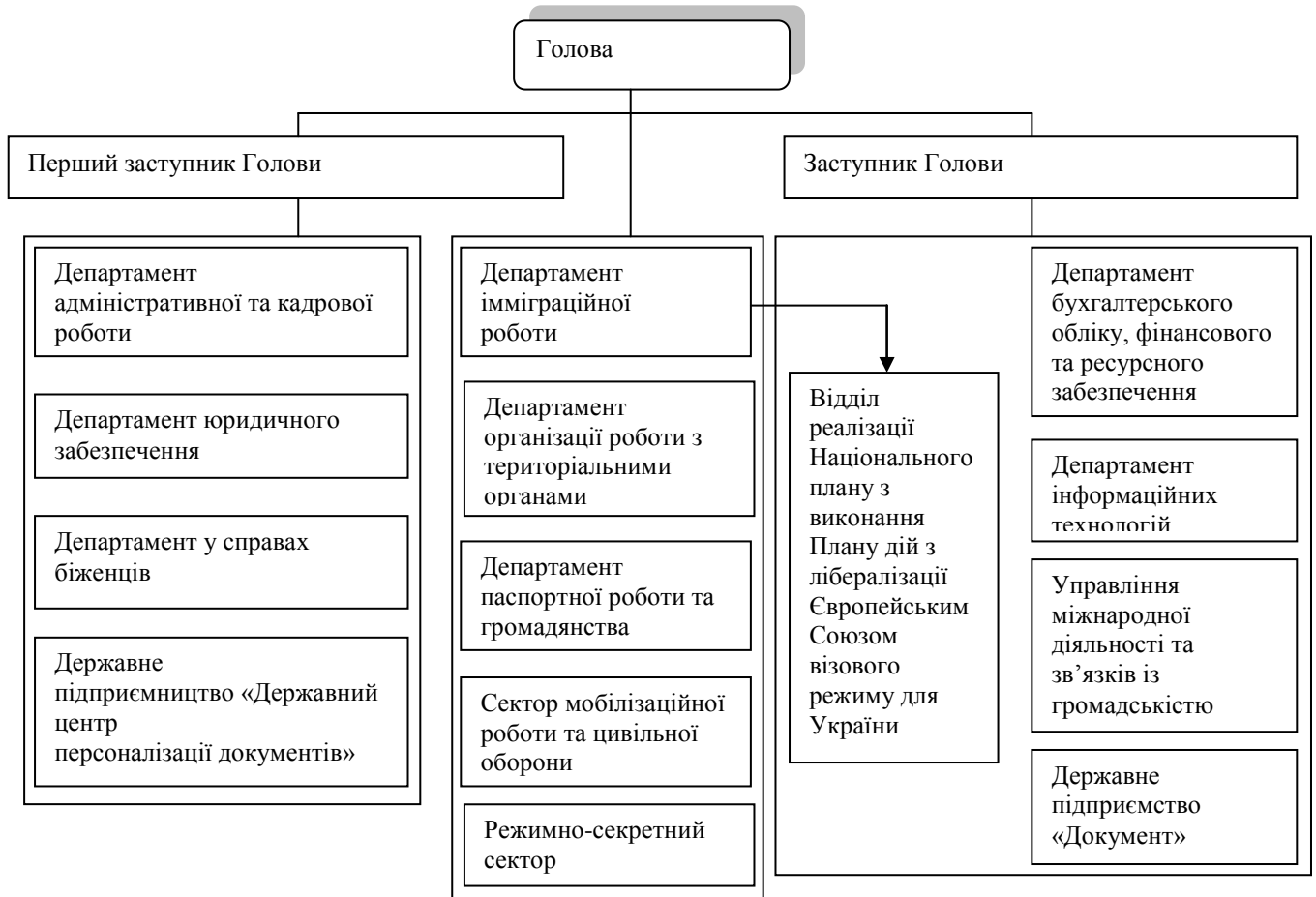


Державну митну службу України очолює Голова, якого призначає на посаду та звільняє з неї КМУ за поданням Прем'єр-міністра України.

Основні повноваження Голови державної митної служби України.



## Структура апарату Державної митної служби України



### 3. Структурна побудова і порядок призначення органів управління Державної митної служби України

Пропозиції Прем'єр-міністра України щодо призначення на посаду та звільнення з неї голови Державної митної служби України вносить Міністр фінансів.

Голова Державної митної служби України має заступників, яких призначає на посади та звільняє з них КМУ за поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій, внесених Головою Державної митної служби України Міністру фінансів.

Граничну чисельність працівників Державної митної служби України затверджує КМУ, її структуру – Міністр фінансів.

Штатний розпис та кошторис Державної митної служби України затверджує її Голова за погодженням з Міністерством фінансів України.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Правовий статус і мета створення Державної митної служби України.
2. Основні завдання Державної митної служби України.



3. Якими нормативними актами в діяльності керується Державна митна служба України?
4. Порядок призначення на посаду Голови Державної митної служби України.
5. Основні повноваження Голови Державної митної служби України.
6. Як побудовано апарат Державної митної служби України?
7. Структурна побудова і порядок призначення органів управління Державної митної служби України.
8. Хто затверджує граничну чисельність працівників і структура Державної митної служби України?

## ТЕМА 7. Управління персоналом в системі державної служби

### План

1. Державна служба: поняття, принципи, правовий статус, класифікація посад.
2. Матеріальне, соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців.
3. Оцінювання персоналу, етика поведінки державних службовців. Відповідальність державних службовців за порушення законодавства.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [4]; [5, с. 8–10; 51–52]; [7, с–8-47; 137–185]; [9, с. 22–37; 61–82]; [12, с. 77–81]; [17, с. 403–534; 553–604].

### **1. Державна служба: поняття, принципи, правовий статус, класифікація посад**

*Державна служба в Україні* – це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

*Управління персоналом* – особлива функція управління, яка полягає у формуванні кадрової політики і стратегії організації консультування керівників організацій щодо кадрової політики, надання адекватних кадрових послуг організації (набір, мотивація та розвиток).

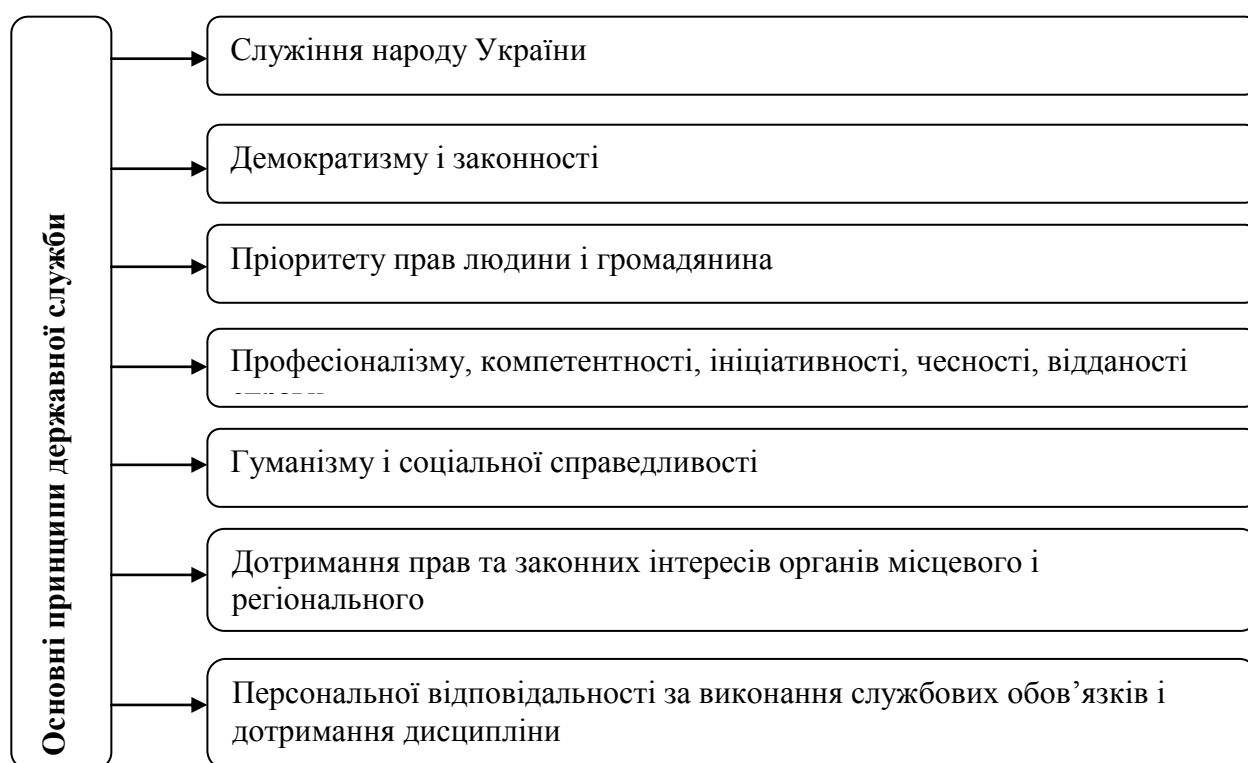
*Мета державної служби* – підвищити ефективність функціонування державної влади та державного управління, а також поєднати відповідальність за обіймання державної посади з соціально-економічними гарантіями державної служби.

*Підходи до управління державною службою* – централізований та децентралізований.

*Централізований* – поліпшує послідовність розвитку політики державної служби, координації таких кадрових функцій, як набирання кандидатів, тестування, кваліфікаційні критерії та системи оплати і дає змогу владним політичним структурам розвивати кадрове прогнозування та планування. Недолік – потребує багато рівнів схвалення. Процес прийняття рішень триває довго, що знижує ефективність інших дій.

*Децентралізований* – міністерства та відомства мають змогу брати на себе більшу відповідальність за виконання кадрових функцій, базується на наданні керівництву можливості оперативніше реагувати на їх потреби в укомплектуванні персоналом. Цей підхід потребує високого рівня інформації та координації між центральним відомством та окремим підрозділом.

### *Основні принципи державної служби*



### *Основні завдання державної політики у сфері державної служби*

1. Врегулювання правового статусу державної служби, зокрема на основі чіткого розмежування політичних і адміністративних посад;
2. Удосконалення системи управління державною службою на основі підвищення ролі та статусу центрального органу виконавчої влади з питань державної служби;
3. Інституційне забезпечення процесу європейської інтеграції;
4. Запровадження єдиної системи планування, оцінювання та стимулювання роботи державних службовців;
5. Законодавче врегулювання адміністративних процедур, запровадження чіткого механізму відповідальності та підзвітності державних службовців; тощо.

*Національне агентство з питань державної служби* (раніше Голодержслужба України) – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовує та координує КМУ.

*Основні завдання Національного агентства з питань державної служби*



*Державні службовці: класифікація посад, правовий статус*

Державні службовці мають відповідні службові повноваження (ст. 8 Закону України «Про державну службу»)

*Не можуть бути обрані або призначені на посаду в державному органі та його апараті такі особи:*

- визнані у встановленому порядку недієздатними;

- які мають судимість, що несумісна з обійманням посади;
- які в разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, що є їх близькими родичами чи свояками;
- в інших випадках, встановлених законами України.

Права та обов'язки державних службовців. Закон «Про державну службу».

Класифікація посад. Закон «Про державну службу».

Правовий статус державних службовців, державних органів та їх апарату. Закон «Про державну службу».

### *Державна служба в державних органах та їх апараті*

Складові інституту проходження державної служби:

1. Організація набору та добору кадрів.
2. Переміщення працівників службовими сходами.
3. Присвоєння рангів та груп.
4. Стимулювання праці.
5. Підстави припинення державної служби.

### *Основні методи професійного підбору кадрів для державної служби*

Сфера підбору кадрів	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Внутрішній ринок праці	Постійне підвищення кваліфікації службовців власної установи; - Розвиток працівників, зокрема, навчання молодих кадрів; - Оголошення конкурсу на вакантну посаду в межах установи.	Відсутність значних матеріальних затрат; - Можливість кращого оцінювання потенціалу; - Наявність мотивації для досягнення кращих показників діяльності службовців; - Відсутність необхідної інтеграції нових службовців в організацію.	Обмеженість кола потенційних кандидатів; - Відсутність в установі кадрів необхідної кваліфікації; - Суперечність між бажанням службовця претендувати на нову посаду і незгодою його безпосереднього керівника на це переміщення; - Політичний тиск на проходження процесу добору.
Розширений внутрішній ринок праці	Родичі, знайомі працівників; - Колишні працівники, які бажають повернутися до установи.	Відсутність значних фізичних затрат; - Досягнення високого рівня інтеграції кандидатів в організацію в результаті їх тісного контакту з її представниками.	Службовці через те, що не детально обізнані зі специфічними вимогами процесу добору персоналу, недостатньо об'єктивні щодо ділових та особистих якостей родичів та знайомих; - Можливість розвитку протекціоністської політики щодо родичів та знайомих у середовищі організації.

1	2	3	4
Зовнішній ринок праці	Оголошення в засобах масової інформації; - Посередництво агентств із працевлаштування; - Залучення випускників навчальних закладів; - Консультанти з кадрових питань; - Зовнішні рекомендації.	Можливість використання нового освіти; - Відкриття нових перспектив; - Відсутність групи політичного підтримання всередині організації.	Можливість допущення помилок у процесі відбору; - Необхідність періоду інтеграції нових службовців в організацію; - Можливість персональних конфліктів.

Прийняття на державну службу. Закон «Про державну службу».

Кадровий резерв державної служби. Закон «Про державну службу».

Етапи підготовки кадрового резерву державних службовців. Постанова «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби»

## **2. Матеріальне, соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців**

Закон «Про державну службу».

## **3. Оцінювання персоналу, етика поведінки державних службовців. Відповідальність державних службовців за порушення законодавства**

*Завдання оцінювання персоналу*

1. Допомогти працівникам зрозуміти призначення виконуваних ними функцій, організаційні цілі установи.
2. Спрямувати в потрібному напрямі діяльність і виконавську дисципліну службовців.
3. Отримувати інформацію, яка допомогла б оцінити управлінські рішення.
4. Допомогти службовцям розвивати їх потенціал можливості.
5. Інформувати персонал про очікування керівництва від його роботи.
6. Надати працівникам можливість самостійно оцінювати ефективність власної діяльності та дійти висновків про шляхи її вдосконалення.
7. Отримувати об'єктивну інформацію для адміністрування процесу просування службою, призначення додаткових винагород.

Критерії оцінювання роботи персоналу:

1. Знання змісту роботи.
2. Якість виконання роботи.
3. Обсяг виконаної роботи.
4. Ініціативність.
5. Здатність до адаптації.

6. Співпраця.
7. Можливі сфери поліпшення роботи.
8. Пунктуальність.
9. Трудова дисципліна.

З метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в державних органах *раз на три роки їх атестують*: оцінюють результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені при виконанні службових обов'язків згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і посадовими інструкціями, які затверджують керівники державних органів відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів.

#### *Етика поведінки державних службовців*

Етика державного службовця – це система норм поведінки, порядок дій і правил, принципів державно-службових відносин, що становлять сукупність найпридатніших, глибоко усвідомлених і конкретизованих, які належать конкретному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.

Проступок державного службовця – це дія (бездіяльність), яка ганьбить честь і гідність державного службовця, що не сумісно з високим званням державного службовця й унеможлиблює подальше використання ним службових повноважень (навмисне порушення присяги державного службовця, несумлінне виконання обов'язків, що спричинило негативні наслідки, грубе порушення загальноприйнятих нормі правил поведінки).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначення поняття «управління персоналом» та його аспекти.
2. Як здійснюється управління персоналом на рівні держави?
3. Основні завдання державної політики у сфері державної служби України.
4. Призначення головного управління державної служби України.
5. Основні принципи державної служби.
6. Як класифікують посади державних службовців в Україні? Які категорії і ранги державних службовців вирізняють в Україні?
7. Правовий статус державних службовців, державних органів та їх апарату. Права державних службовців.
8. Матеріальне та соціально-побутове забезпечення державних службовців.
9. Місце в поведінці державних службовців етики.
10. Відповідальність державного службовця за порушення законодавства в Україні.

## ТЕМА 8. Організація діяльності керівника органу виконавчої влади

### План

1. Суть і зміст управлінської діяльності. Основні види поділу та кооперування праці.

2. Суть і значення регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців. Розподіл завдань та зв'язок делегування повноважень.

3. Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування. Основні вимоги до планів державного службовця. Контроль виконавської та трудової дисципліни державних службовців.

4. Гігієна праці в організації діяльності державних службовців. Удосконалення режимів праці та відпочинку державних службовців.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [5, с. 16–22]; [9, с. 45–61; 95–106]; [10, с. 17–23]; [17, с. 619–632; 707–734].

### **1. Сутність і зміст управлінської діяльності. Основні види поділу та кооперування праці**

*Управлінська діяльність* – це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

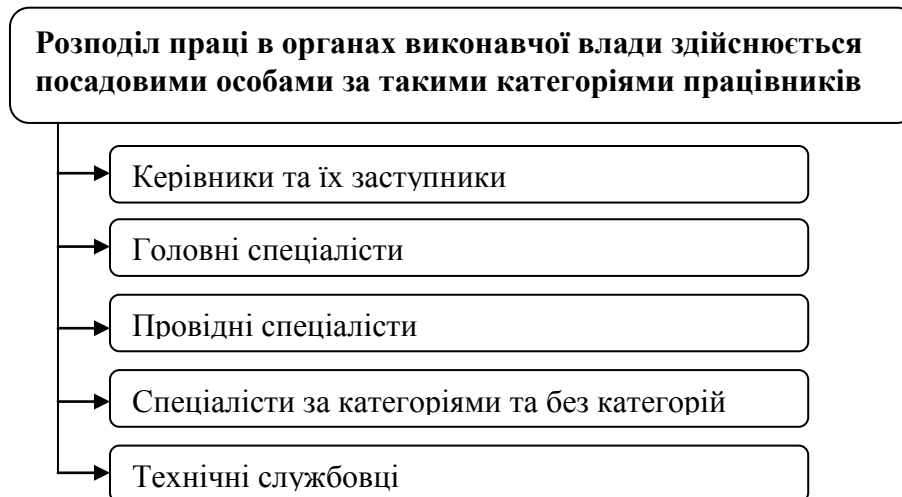
*Мета управління:* організація сукупної діяльності людей, забезпечення їх координації та взаємодії.

*Організація діяльності державних службовців* – це комплекс заходів, які включають поділ і розстановку кадрів за ланками системи управління; організаційне закріплення процесів і кооперування управлінської діяльності; забезпечення необхідної кваліфікації працівників тощо.

*Поділ праці* – це диференціація і спеціалізація трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників здійснюють різну діяльність, спрямовану на досягнення загальної мети.

*Кооперація праці* – це форма організації праці, яка передбачає спільну участь працівників і забезпечує погодження їх колективних дій в одному управлінському процесі. Задля раціональної кооперації та організаційного регламентування функціонування персоналу управління розробляють положення структурних підрозділів, складають посадові інструкції державних службовців, а також схеми їх функціональних взаємозв'язків.





## **2. Суть і значення регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців. Розподіл завдань та зв'язок делегування повноважень**

*Посадові інструкції* – це документ, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки. Права ті відповідальність.

*Обов'язки держ. службовців* – це встановлені законодавством України, іншими нормативними правовими актами загальні та обов'язкові для всіх державних службовців України відносини, дії і стан державного службовця, невиконання яких несумісне за статусом державного службовця.

*Посадові обов'язки держ. службовця* – це встановлені для обов'язкового регулярного виконання функції та повноваження відповідно до посади в органі державної влади.

*Регламентування посадових обов'язків* – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання державним службовцем функцій і завдань, а також прав та відповідальності.

*Делегування* – це метод управління, який передбачає передавання повноважень і відповідальності за виконувани функції, роботу від вищих рівнів управління до відповідних нижчих. Мета: полягає в розвитку відповідальності працівників і максимальній реалізації їх здібностей.

*Кожний працівник одночасно з делегуванням обов'язків отримує* права та повноваження, які необхідні для якісного та ініціативного виконання ним обов'язків.

## **3. Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування. Основні вимоги до планів державного службовця. Контроль виконавської та трудової дисципліни державних службовців**

*Планування* – це форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

*Планування в системі державної служби – це:*

1) Визначення напрямів, темпів, кількісних і якісних показників процесів, що відбуваються в державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних, боротьби з проявами корупції в системі держ. служби та ін.), спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей;

2) Розроблення цілей і завдань, напрямів розвитку, реформи державної діяльності та держ. служби.

Місцеві держ. адміністрації працюють за *перспективними* (річними), *поточними* (квартальними) і *оперативними* (місячними, тижневими) планами, які затверджує голова місцевої держ. адміністрації.

*Контроль виконавської та трудової дисципліни* державних службовців здійснюється відповідно до затверджених Правил внутрішнього трудового розпорядку працівників.

*Результати здійснення контролю:* населення отримує впевненість у захисті інтересів кожного платника податку. Переконання в законності, ефективності та результативності використання.

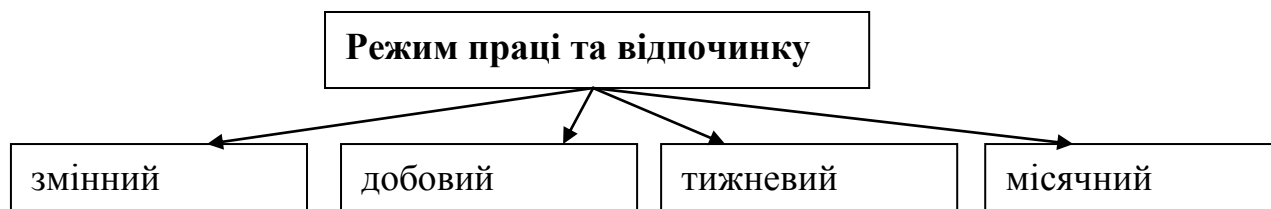
*Контроль виконавської та трудової дисципліни державних службовців* передбачає:

- упровадження стандартів оцінювання фактично досягнутих результатів;
- створення ефективної системи контролю виконавської дисципліни;
- оцінювання якості впровадження управлінських рішень;
- надання управлінських послуг населенню.

#### **4. Гігієна праці в організації діяльності державних службовців. Удосконалення режимів праці та відпочинку державних службовців**



*Нормування праці* – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимального співвідношення витрат та результатів праці, а також чисельності працівників різних груп та кількості одиниць обладнання.



*Основні елементи процесу оптимізації приміщень*

Розроблення інтер'єру службових приміщень	Робочі приміщення є обличчям організації, установи; впливають на продуктивність праці держ. службовців. Основна вимога до інтер'єру робочих місць менеджерів – об'ємно-просторова єдність складових: планування, архітектурно-будівельного оформлення приміщень, меблів, устаткування та ін.
Забезпечення раціонального режиму освітлення	Діяльність держ. службовців пов'язана з передаванням та опрацюванням великого обсягу текстової, цифрової та графічної інформації, що потребує особливого режиму освітлення робочих приміщень, здебільшого природного. Вимоги при застосуванні штучного освітлення: достатність освітлення за рівнем і рівномірністю; правильний набір його джерел; раціональний розподіл світла у приміщенні; відсутність прямих променів і відбитих відблисків; поєднання загальних і місцевих джерел світла
Усунення шуму	Що стомлює центральну нервову систему, знижує увагу і працездатність держ. службовців
Забезпечення необхідних параметрів повітрообміну, температури і вологості повітря	Повітря повинне бути чистим, неприпустимі протяги, необхідно з'ясувати наскільки надійно забезпечена ізоляція адміністративних приміщень від виробничих ділянок і технологічних процесів з несприятливими умовами праці – загазованістю, високим вмістом у повітрі хімічних речовин

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Суть, зміст і ознаки управлінської діяльності.
2. Суть організації діяльності державного службовця.
3. Основні види поділу та кооперування праці, їх значення в організації діяльності державних службовців.
4. Переваги і перешкоди творчого характеру праці державних службовців.
5. Особливості функціонального, професійного та кваліфікаційного поділу праці в органах державної влади та місцевого самоврядування.
6. Суть і значення регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців.
7. Основні обов'язки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
8. Взаємозв'язок розподілу завдань та делегування повноважень.
9. Визначення поняття і сутність планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.
10. Визначення поняття «бюрократія». Ознаки бюрократії. Бюрократизм та його ознаки.

## ТЕМА 9. Лідерство і суспільна активність адміністративного менеджменту

### План

1. Поняття іміджу та його значення в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Комунікаційне забезпечення у формуванні іміджу керівника. Складові іміджу держ. службовця.

2. Влада і суспільна активність. Владні відносини в управлінні держ. установою. Використання владних повноважень і лідерства в досягненні цілей держ. службовців.

3. Лідерство у групах та колективах. Соціальна відповідальність керівника. Лідерські якості керівника у здійсненні політики держави.

4. Ефективність адміністративного менеджменту.

*Рекомендована література до вивчення теми:* [6, с. 111–128; 148–157]; [7, с. 186–199]; [9, с. 8–11; 82–95].

### **1. Поняття іміджу та його значення в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Комунікаційне забезпечення у формуванні іміджу керівника. Складові іміджу держ. службовця**

*Імідж* – це зовнішня форма будь-якого об'єкта чи явища (товару, інституту, людини тощо) або уявлення про них, яке цілеспрямовано, свідомо формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди. Отже, імідж – це результат і конкретна форма відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться.

*Імідж державного службовця* – це уявлення громадськості про риси цього кола працівників. Імідж держ. службовця виявляється в такому:

- підходах до реалізації завдань держ. установи, де працює;
- рівні професійної підготовки, певному обсязі необхідних знань, умінь і навичок;
- етичній культурі, спілкуванні, зовнішньому вигляді тощо.

*Ідеальний імідж* – це еталон, взірць, бажаного образу, якого прагнуть досягти.

*Стереотип* – це образ, що формується стихійно, певною мірою спотворює реальність, але містить раціональне зерно, тобто має раціональну основу.

*Антиобраз* – це сукупність характеристик, що перешкоджають об'єкту досягти бажаного іміджу.

*Комунікаційне забезпечення у формуванні іміджу керівника:*

*Комунікації в управлінні* – це процес спілкування, взаємозв'язок індивідуумів на основі взаєморозуміння; повідомлення інформації однією особою іншій або кільком особам.

*Зв'язки з громадськістю (public relations, PR)* – функція управління, що сприяє встановленню та підтриманню спілкування з метою виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння й співробітництва між організацією і громадськістю.

*Мета органу держ. влади, відповідального за зв'язки з громадськістю управління:* встановлення двостороннього спілкування для виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння між громадянами та держ. владою на природних засадах, знанні та повній поінформованості.

*Основні види комунікацій:*

- інформативна інформація – така, що має інформативний характер;
- експресивна інформація – така, яку передають із силою почуттів, переживань, тощо;
- переконуюча інформація – така, яку передають із захопленням;
- соціально-ритуальна інформація – така, що обов'язковою відповідає нормам звичаїв соціально-культурної поведінки країн, регіонів, організацій, тощо;
- паралінгвістична інформація – така, яку передають мимікою, руками, позами, тощо.

*Основні форми комунікацій:*

Офіційна інформація – така, яку передають формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо.

Неофіційна інформація – така, яку передають неформальними каналами за допомогою чуток, пліток, тощо.

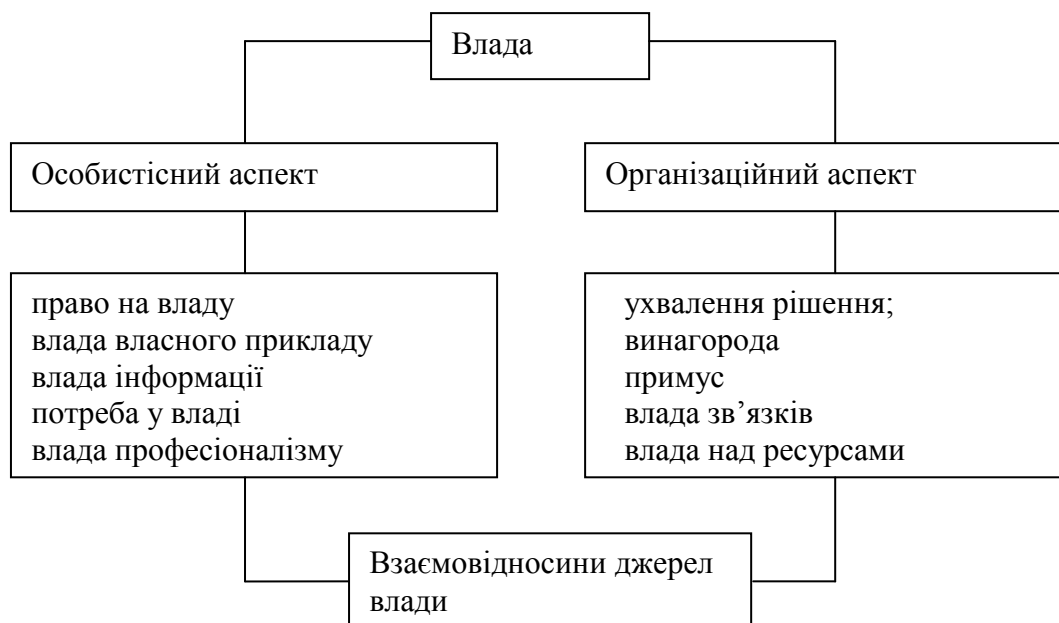
*Основні групи комунікацій:*

Усна, письмова, візуальна.

## **2. Влада і суспільна активність. Владні відносини в управлінні держ. установою. Використання владних повноважень і лідерства в досягненні цілей держ. службовців**

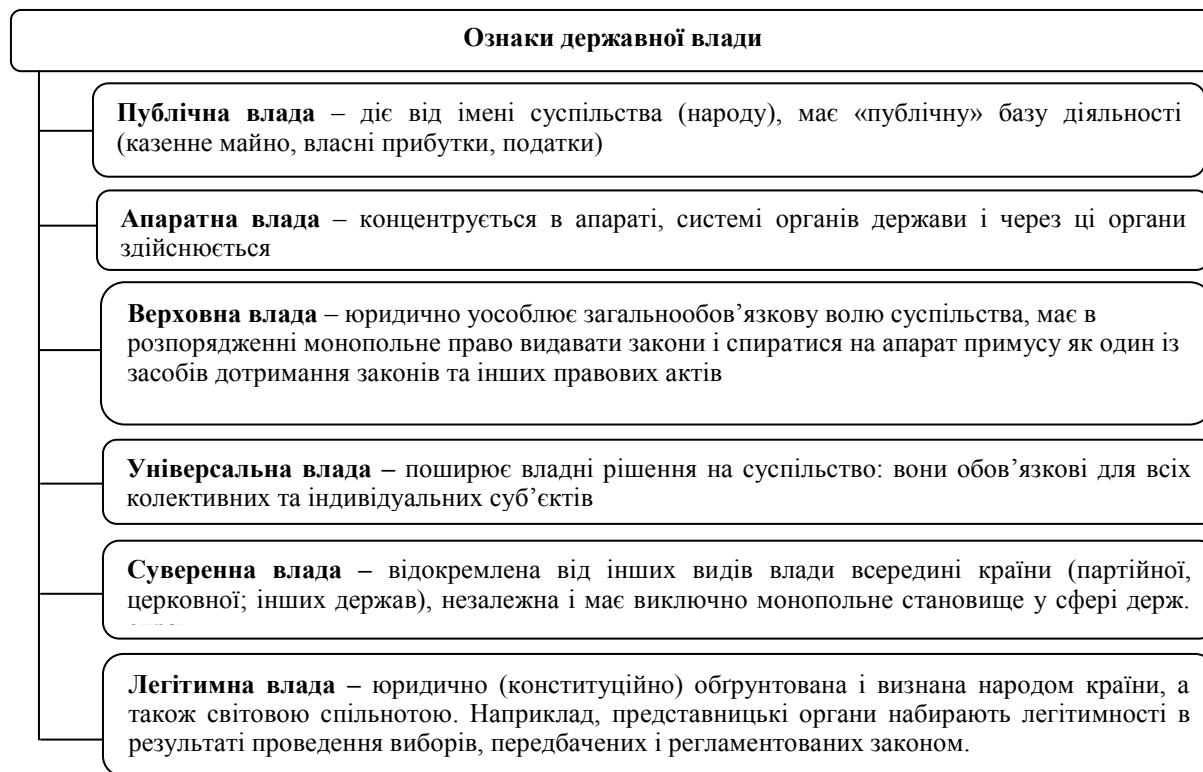
*Влада* – це форма соціальних відносин, здатних впливати на характер, напрям діяльності та поведінку людей за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також авторитету, традицій, насилля (влада економічна, політична, державна, сімейна та ін.) Суть влади полягає у владних відносинах, плануванні та підпорядкуванні.

*Підходи до класифікації джерел влади*



*Державна влада* – це політико-правове явище, сутність якого полягає в тому, що виражаючи хоча б формально волю всіх громадян держави, вона (влада) справляє спрямовуючий, організуючий, регулюючий вплив на суспільство.

#### *Ознаки держ. Влади*



*Владні повноваження* – це конкретні права, що характеризуються правом реалізовувати владу та обов'язки і наявністю певних адміністративних функцій, що уможливають виконання завдання органу влади.

*Владні відносини* – це особливий вид суспільних відносин, що виникають у процесі управління – діяльності свідомо вольового та організаційного характеру; відносини, що встановлюються при спільній діяльності органів влади та людей.

*Державна установа* – різновид організації зазвичай невиробничого характеру (установи освіти, культури, охорони здоров'я та ін.), яка має соціальні цінності та виконує соціально-культурні чи адміністративно-політичні функції в суспільстві.

*Лідерство* – це система взаємин в групі, коли одна людина (лідер) виступає з ініціативою і бере на себе відповідальність за дії групи і їх можливі наслідки, а інші (послідовники) готові слідувати запропонованій ініціативі і прикладати для цього значні зусилля.

*Лідер* – це особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в групі.

*Робота лідера* – створити умови, в яких такий клімат різноманітності стилів і культур поведінки не буде руйнівним.

### 3. Лідерство у групах та колективах. Соціальна відповідальність керівника. Лідерські якості керівника у здійсненні політики держави

#### Типи лідерства

**Ділове** - висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні питання, діловий авторитет, досвід.

**Емоційне** – виникає в соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, міжособистісного спілкування.

**Ситуативне** – за природою може бути діловим та емоційним, тимчасова обмеженість, пов'язана лише з певною ситуацією.

#### Види та типи лідерів

Види лідера	Типи лідерів
<i>Лідер-організатор</i> – виконує функцію групової інтеграції	« <i>один з нас</i> » – особливо не вирізняється серед членів групи, сприймається як «перший з-поміж рівних» у певній сфері, талановитий або такий, що грою долі обійняв керівну посаду
<i>Лідер-ініціатор</i> – очолює групу при розв'язанні нових проблем, висуває ідеї	« <i>кращій з-поміж нас</i> » – вирізняється з групи за багатьма параметрами (діловим, етичним, комунікаційним та ін.) і загалом сприймається як взірць
<i>Лідер-генератор</i> емоційного настрою – домінує у настрої групи	« <i>добра людина</i> » – сприймається як втілення кращих етичних якостей: порядності, доброзичливості, уважності до інших, готовності допомогти та ін.
<i>Лідер-ерудит</i> – вирізняється обширністю знань	« <i>служитель</i> » – завжди прагне відігравати роль виразника інтересів прихильників і групи загалом, орієнтується на їх думку і діє від їх імені
<i>Лідер-еталон</i> – є центром емоційного тяжіння, виконує роль «зірки», взірця, ідеалу	<b>Риси ефективного лідера</b>
	Бачення ситуації в цілому
<i>Лідер-умілець</i> – фахівець з певної сфери діяльності	Здатність до комунікації
	Довіра колег; гнучкість при прийнятті рішень

#### Характеристика стилів управління:

Стилі управління	Характеристика
Експлуататорсько-авторитарний	Керівники мотивують людей погрозою покарання, заохоченням, самостійно приймають рішення
Доброзичливо-авторитарний	Керівники впевнені в собі й довіряють підлеглим, застосовують для мотивації заохочення, іноді використовують ідеї підлеглих
Консультативно-демократичний	Керівники виявляють певну довіру підлеглим, використовують їх ідеї, консультуються з підлеглими при прийнятті управлінських рішень
Заснований на участі	Керівники цілком довіряють підлеглим, вислуховують їх думки, залучають до всіх видів діяльності, ставляться до підлеглих як о рівних

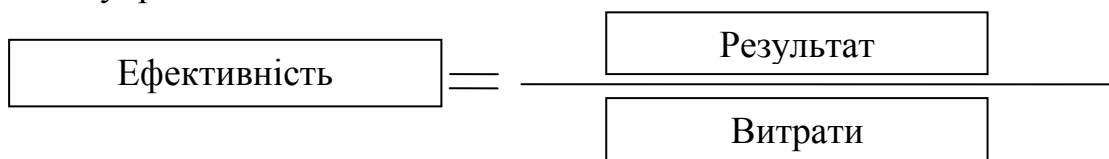
### 4. Ефективність адміністративного менеджменту

*Ефективність адміністративного менеджменту* – це результат, порівняний із затратами на його досягнення (не лише прямими витратами на систему управління, а й на реалізацію управлінських рішень)

*Ефективним адміністративний менеджмент* є за таких умов:

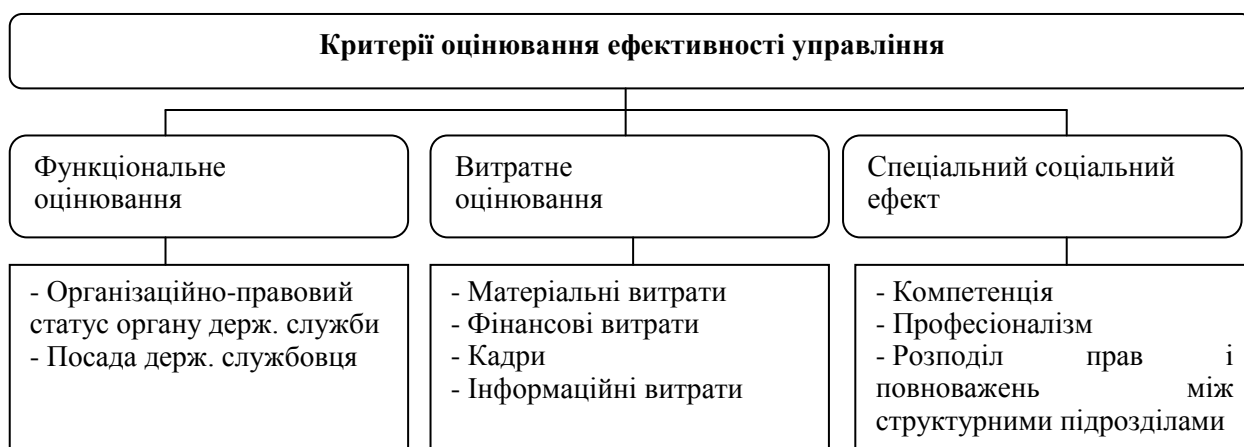
зменшення витрат на управління за незмінності або поліпшенні показників управління; незмінності витрат на управління при поліпшенні якості управлінської діяльності;

збільшення витрат на управління за одночасного значного поліпшення якості управління.



*Ефективність адміністративного менеджменту* розрізняють економічну, соціальну, соціально-економічну, політичну, соціально-психологічну та ін.

*Критерії оцінювання ефективності управління* – це вимоги до службовця щодо державної посади, яку він обіймає.



– Цілеспрямованість організації і функціонування певної підсистеми держ. апарату та її структур, що полягає у відповідності їх управлінських впливів цілям, які об’єктивно формує суспільство.

– Витрати часу на вироблення та реалізацію управлінських рішень. Управлінське рішення найрезультативніше короткий проміжок часу – доки відповідає умовам його розроблення і чинникам, які при цьому враховувалися.

– Аналіз цілеспрямованості підсистеми чи органу влади охоплює – виявлення та нормативне закріплення суспільно актуальних цілей і повноважень; моніторинг їх реалізації з урахуванням зміни потреб та інтересів; вимірювання досягнення цілей і коригування діяльності залежно від ступеня їх досягнення.

– Стиль функціонування підсистеми держ. апарату, тобто форми і методи вирішення управлінських проблем, а також оптимальний набір структурних елементів цієї підсистеми.

– Складність структури підсистеми держ. апарату. Цей критерій враховує виключно важливий аспект управління. Що простіша організаційна структура у вертикальному та горизонтальному розподілі, то швидше реалізується управлінське рішення, меншою мірою змінюється, зменшується кількість проблем у так званих стикових вузлах.



*До критеріїв спеціальної соціальної ефективності доцільно додати компетенцію органів, професіоналізм державних службовців, розподіл прав повноважень між структурними підрозділами та їх працівниками, інші питання організації та функціонування держ. служби.*

За наведеними, а також витратними критеріями можна узагальнено оцінити внутрішню організацію та функціонування підсистеми держ. апарату або певного органу влади.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначення понять імідж, імідж державного службовця.
2. Значення іміджу для ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.
3. Основні складові іміджу державного службовця.
4. Значення комунікаційного забезпечення у формуванні іміджу керівника.
5. Позитивні та негативні комунікативні якості державного службовця.
6. Що таке влада та як вона виявляється? Джерела влади.
7. Характеристика владних відносин в управлінні державною установою.
8. Використання владних повноважень і лідерства для досягнення цілей державної служби.
9. Характеристика статусу державних службовців, його складових.
10. Відмінності діяльності лідера та керівника в колективі.
11. Типи лідерства.
12. Лідерські якості керівника.
13. Визначення поняття ефективності адміністративного менеджменту. Підходи до оцінювання ефективності адміністративного менеджменту та його аспекти.

## Методичне забезпечення та рекомендована література

### Базова

1. Конституція України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 30 верес. 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. Паливода А.В., 2016. – 76 с. – (Закони України).

2. Про місцеве самоврядування в Україні. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Про асоціації органів місцевого самоврядування. Закони України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 22 квітня 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2016. – 116 с. – (Закони України).

3. Про статус депутатів місцевих рад. Про службу в органах місцевого самоврядування. Про місцеві державні адміністрації. Закони України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 22 жовтня 2015 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2015. – 76 с. – (Закони України).

4. Про державну службу. Закон України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 вересня 2016 р. : (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К. : Паливода А.В., 2015. – 88 с. – (Закони України).

5. Трілленберг Вілфрід. Стратегія управління: адміністративний менеджмент у державних управлінських установах : конспект лекцій і семінарів / В. Трілленберг – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – 64 с.

6. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2014. – 256 с.

7. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник / А. Ф. Мельник, А. Ю. Расіна, Н. М. Кривокульська ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Професіонал, 2014. – 464 с.

8. Найдъонов В. С. Основи державного регулювання економіки : навч. посібник / В. С. Найдъонов – Нежин : Аспект-Поліграф, 2012. – 260 с.

9. Пічугіна Т. С. Державне та регіональне управління : навч. посібник у структур.-логіч. схемах / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська ; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 329 с.

10. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи : навч. посібник для дист. навч. / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська. – К. : Україна, 2014. – 440 с.

11. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник / О. А. Цуруль – К. : КНЕУ, 2022. – 142 с.

### Допоміжна

12. Бодров В. Г. Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посібник / В. Г. Бодров, О. М. Софронова, Н. І. Балдич. – К. : Академвидав, 2011. – 520 с.

13. Государственное и муниципальное управление: конспект лекцій / И. А. Кузнецова – М. : Эксмо, 2014. – 160 с.

14. Діловодство у державних установах : збірник інструкцій / у поряд. Є. К. Пашутинський. – 2-е вид., змін. – К. : КНТ, 2014. – 596 с.

15. Общий и специальный менеджмент : учебник / общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : РАГС, 2011. – 568 с.

16. Основи держави і права України : навч. посібник / укл. колектив авторів юридичного факультету УАБС : за ред. В. В. Сухоноса. – Суми : Університетська книга, 2013. – 388 с.

17. Прієшкіна О. В. Місцеве самоврядування в Україні. Правове регулювання безпосередньої демократії: навч. посібник / О. В. Прієшкіна. – К. : Кондор, 2014. – 336 с.

18. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник / за ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. – К. : Юрінком Інтер, 2015. – 688 с.

19. Адмінреформа: перелік центральних органів виконавчої влади та схема їх взаємодії / Затверджено Указом Президента України від 9 грудня 2010 року № 1085/2010. – К. : Паливода А.В., 2010. – 26 с. – (Закони України).

### **Інформаційні ресурси**

20. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

21. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).

22. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

23. Офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua).

24. Офіційний сайт державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

25. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

26. Право. Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html](http://www.legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html).

27. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrpravo.cjm](http://www.ukrpravo.cjm).

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Опорний конспект лекцій  
для студентів за напрямом підготовки 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
спеціалізації «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладач  
ЗАБРОДСЬКА Ганна Іванівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності та туризму  
канд. екон. наук, проф. Л.М. Яцун

Техн. редактор О.В. Щегельська

План 2016 р., поз. 170 /

---

Підп. до друку 28.12.2016 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 925 КБ. Тираж 100 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.