



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Навчальний курс для новопризначених державних службовців Апарату Верховної Ради України

2020

Зміст

	Вступ
Модуль 1. Знайомство з Верховною Радою України	
1.1.	Верховна Рада України як вищий представницький та єдиний законодавчий орган Української держави
1.2.	Основні функції Верховної Ради України
1.3.	Порядок формування та організація роботи Верховної Ради України
1.4.	Корисні посилання
Модуль 2. Парламентаризм у публічному управлінні	
2.1.	Організаційно-правові засади публічного управління та державної служби. Інститут парламентської державної служби
2.2.	Аналіз політики в публічному управлінні
2.3.	Стратегічне планування в публічному управлінні
2.4.	Корисні посилання
Модуль 3. Особливості організації роботи Апарату Верховної Ради України	
3.1.	Законодавчий та нормативно-правовий статус Апарату Верховної Ради України, його особливості
3.2.	Структура Апарату Верховної Ради України, знайомство з основними структурними підрозділами
3.3.	Формування та розвиток корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України
3.4.	Корисні посилання
Модуль 4. Організація діяльності працівників Апарату Верховної Ради України	
4.1.	Засади професійної етики державних службовців Апарату Верховної Ради України
4.2.	Побудова ефективного робочого процесу в Апараті Верховної Ради України
4.3.	Розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій
4.4.	Корисні посилання
	Список рекомендованої літератури



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



ВСТУП

Для забезпечення функціонування демократичних інститутів влади, реалізації влади у державі на три гілки, важливе значення набуває ефективне функціонування Парламенту (Верховної Ради України), забезпечення його подальшої модернізації з урахуванням визначених європейських та міжнародних стандартів.

В умовах реалізації розпочатої парламентської реформи постають нові завдання, пов'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі - Апарат) та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме припливу до них професіоналів-патріотів.

У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України [3], окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради України від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України» [30], прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату.

Важливим чинником стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [6], що визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Як вже було зауважено, головне завдання парламентської реформи в Україні концентрується навколо ідеї підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, що в контексті різних аспектів оптимізації законодавчої діяльності охоплює також питання організації та функціонування її Апарату.

Разом з тим, питання організації кадрового забезпечення, добору персоналу, кар'єри є одними з найбільш чутливих у будь-якій установі, проте вони набувають особливого значення, якщо мова йде про парламенти.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



У будь-якому випадку, питання кадрового забезпечення неможливо вирішити без чіткого уявлення щодо самого парламенту. Це один з найбільш важливих – якщо не провідних – органів у державі, у зв'язку з чим його можна визначити як «державний орган», (і, відповідно, він має «державну службу»), однак найважливішим є те, що він відрізняється від інших органів специфікою своєї діяльності.

Парламент є представницьким органом держави. Парламент відіграє важливу роль в управлінні країною, у формуванні її державної політики. Парламент повинен володіти всебічною інформацією про стан справ у державі на тому ж рівні, що й виконавча влада, яка має у своєму розпорядженні величезну інфраструктуру.

Парламент повинен також мати структури, які б забезпечували комітети, парламентарів аналітичними матеріалами з різних проблем державного будівництва, політики, економіки, культури, освіти, медицини, новітніх технологій тощо.

Основним завданням цього навчального курсу є надати необхідну інформацію новопризначеним працівникам Апарату Верховної Ради України щодо інституту парламентаризму, законодавчої гілки влади, Верховної Ради України та її Апарату, а також особливостей їх функціонування.

Модуль 1. Знайомство з Верховною Радою України

1.1. Верховна Рада України як вищий представницький та єдиний законодавчий орган Української держави

Верховна Рада, за Конституцією України 1996 року, остаточно втратила колишній статус найвищого органу державної влади та вперше набула всіх основних рис парламенту України — єдиного, загальнонаціонального, представницького, колегіального, виборного, однопалатного, постійно діючого органу законодавчої влади України.

Пріоритетною рисою українського парламенту як органу законодавчої влади є його виключність, універсальність в системі органів державної влади, що зумовлено насамперед унітарним характером нашої держави, тобто державним устроєм, вже згаданим поділом державної влади, його внутрішньою структурою та ін.

Нині в Україні не існує інших органів законодавчої влади — загальнонаціональних або місцевих — крім Верховної Ради. До 1992 р. в період між сесіями Верховної Ради законодавчу владу здійснювала її Президія шляхом внесення змін і доповнень до чинних законодавчих актів,

Верховна Рада є загальнонаціональним представницьким органом державної влади, оскільки вона представляє увесь український народ — громадян України всіх національностей і виступає від імені всього народу. Це впливає як з Преамбули Конституції та її змісту, так і з назви парламенту — "Верховна Рада України".

Колегіальний характер Верховної Ради як парламенту України полягає насамперед у її складі та порядку роботи. Верховна Рада складається з 450 народних депутатів (ст. 76 Конституції) і є повноважною за умови обрання не менш як двох третин від її конституційного складу (ст. 82 Конституції). Рішення Верховної Ради приймаються на її пленарних засіданнях шляхом голосування (ст. 84 Конституції). Закони та інші акти Верховна Рада приймає більшістю від її конституційного складу, крім випадків, передбачених Конституцією (ст. 91 Конституції).

Постійно діючий характер Верховної Ради є одним з найістотніших результатів реформування держави, державної влади, в тому числі законодавчої, яке здійснюється від часу проголошення незалежності України. Завдяки цим та багатьом іншим зрушенням Верховна Рада як орган законодавчої влади

остаточно перетворилась на парламент, який став реальним органом законодавчої влади.

Ці та інші риси парламенту зумовлюють властиве лише йому місце в системі органів державної влади. Парламент України є пріоритетним органом в системі органів державної влади України, першим серед рівних. Він здійснює законодавчу владу, бере участь у формуванні органів виконавчої і судової влади, є загальним представником народу і виразником його волі.

Парламент України має багатогранні відносини з іншими органами державної влади та з суб'єктами політичної системи: політичними партіями тощо.

Найбільш тісними і багатограними є відносини парламенту з Президентом. Це зумовлено їхніми функціями і повноваженнями, передбаченими Конституцією та законами, системою стримувань і противаг один щодо одного та іншими обставинами.

Вихідним повноваженням Верховної Ради у взаємовідносинах з Президентом є право парламенту призначати вибори Президента у строки, визначені Конституцією (ст. 85 Конституції). Новообраний Президент, заступаючи на свій пост, складає присягу народові України на урочистому засіданні Верховної Ради (ст. 104 Конституції), виявляючи тим самим повагу як безпосередньо до народу, так і до парламенту України.

Але головним змістом взаємовідносин парламенту і Президента є сам хід здійснення ними своїх функцій і повноважень.

Зокрема, Верховна Рада заслуховує щорічні та позачергові послання Президента про внутрішнє і зовнішнє становище України (ст. 85 Конституції), направляє новоприйняті закони Президентові (ст. 94 Конституції); надає у встановлені законом строки згоду на обов'язковість міжнародних договорів України та денонсацію міжнародних договорів України (ст. 85 Конституції), які укладає Президент (ст. 106 Конституції України).

Парламент затверджує укази Президента про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або в окремих її регіонах, про загальну або часткову мобілізацію, про оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації (ст. 85 Конституції).

Чільне місце у взаємовідносинах Президента з Парламентом посідають питання формування органів державної влади. Так, Парламент здійснює призначення за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України, Голови Національного банку України, членів Центральної виборчої комісії, Голови



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Служби безпеки України, надання згоди на призначення на посаду та звільнення з посади Президентом України Генерального прокурора (ст. 85 Конституції).

Широко передбачена Конституцією участь Парламенту у формуванні органів державної влади на паритетних засадах з Президентом та іншими органами державної влади. Зокрема, Верховна Рада призначає третину складу Конституційного Суду; призначає та звільняє половину складу Ради Національного банку, призначає половину складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (ст. 85 Конституції) тощо.

Окрім того. Верховна Рада приймає рішення про направлення запиту до Президента на вимогу народного депутата, групи народних депутатів чи комітету Верховної Ради, попередньо підтриману не менш як третиною конституційного складу Верховної Ради; має право усунути Президента з поста в порядку особливої процедури (імпичменту), встановленому Конституцією (ст. 111).

Багатофункціональними є відносини Верховної Ради з Кабінетом Міністрів, який відповідальний, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді (ст. 113 Конституції). Верховна Рада призначає за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України, призначає за поданням Прем'єр-міністра України інших членів Кабінету Міністрів України, Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України, звільнення зазначених осіб з посад (ст. 85 Конституції).

Парламент за пропозицією Президента України або не менш як однієї третини народних депутатів України від її конституційного складу може розглянути питання про відповідальність Кабінету Міністрів України та прийняти резолюцію недовіри Уряду більшістю від конституційного складу Верховної Ради, наслідком чого є відставка Кабінету Міністрів (ст. 87 Конституції).

Найважливішими повноваженнями Верховної Ради щодо Кабінету Міністрів та інших органів виконавчої влади є прийняття нею законів про організацію і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби та ін.

Багатограними є відносини Верховної Ради з органами судової влади. Зокрема, Верховна Рада призначає третину складу Конституційного Суду, надає згоду на призначення Президентом на посаду Генерального прокурора, може

висловити недовіру Генеральному прокуророві, що має наслідком його відставку з посади, призначає трьох представників до Вищої ради юстиції.

Парламент як орган законодавчої влади визначає законами України судоустрій, судочинство, статус суддів, засади судової експертизи, організацію і діяльність прокуратури.

Багатогранною є взаємодія Парламенту з органами правосуддя і прокуратури у процесі здійснення парламентського контролю:

- обираються, призначаються чи затверджуються Верховною Радою, заслуховування та підготовка для розгляду Верховною Радою відповідних висновків щодо цих кандидатур; обговорення кандидатур посадових осіб, призначення яких відповідно до законодавства погоджується з комітетами, підготовка відповідних висновків щодо цих осіб;
- попередній розгляд та підготовка висновків і пропозицій щодо ратифікації чи денонсації міжнародних договорів та угод, проєктів державних програм економічного й соціально-культурного розвитку України, звітів про їх виконання та інших питань, що розглядаються Верховною Радою;
- здійснення контролю за дотриманням та реалізацією Конституції та законів України, інших нормативних актів Верховної Ради, за відповідністю підзаконних актів Конституції, законам України, а також вивчення ефективності їх застосування.

При здійсненні законопроектних робіт комітет, визначений головним з опрацювання та розгляду законопроектів та проєктів інших актів Верховної Ради, узагальнює та систематизує пропозиції, поправки і висновки інших комітетів та готує їх на розгляд Верховної Ради.

Комітети, як і постійні комісії, мають певні обов'язки насамперед щодо якісної і вчасної підготовки законопроектів, висновків та рекомендацій, а також виконання доручень Верховної Ради.

Верховна Рада у межах своїх повноважень може створювати і тимчасові спеціальні комісії для підготовки й попереднього розгляду питань.

Для проведення розслідування з питань, що становлять суспільний інтерес, Верховна Рада може створювати тимчасові слідчі комісії, якщо за це проголосувало не менше третини від конституційного складу Верховної Ради України.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Організація і порядок діяльності комітетів Верховної Ради, її тимчасових спеціальних та слідчих комісій встановлюється законом.

Уповноважений Верховної Ради з прав людини призначається Верховною Радою для здійснення парламентського контролю за дотриманням конституційних прав і свобод людини й громадянина (ст. 101 Конституції).

Рахункова палата створюється для контролю за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням від імені Верховної Ради (ст. 98 Конституції).

Для успішного функціонування нових і оновлених структур Верховної Ради першочерговим є істотне зміцнення їхньої правової бази, зокрема: прийняття законів про Регламент, комітети Верховної Ради, про статус народного депутата та інших; створення відносно цілісної системи інфраструктури Парламенту; широке залучення до здійснення законодавчих, установчих і контрольних функцій Верховної Ради всіх суб'єктів законодавчого, бюджетного, контрольного й установчого процесу; забезпечення тіснішої взаємодії Верховної Ради з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування й об'єднаннями громадян.

Повноваження Верховної Ради України

Верховна Рада може розглядати питання про відповідність Кабінету Міністрів України та прийняти резолюцію недовіри, що спричиняє його відставку. Питання про відповідальність Кабінету Міністрів може бути розглянуто за пропозицією Президента України або не менш як 150 народних депутатів України (однієї третини від конституційного складу Верховної Ради). Резолюція недовіри Кабінету Міністрів України вважається прийнятою, якщо за неї проголосувало не менш як 226 народних депутатів, тобто більшість від конституційного складу Верховної Ради.

З метою забезпечення певної стабільності в роботі Кабінету Міністрів можливості Верховної Ради щодо розгляду питання про його відповідальність обмежуються. Конституція забороняє розглядати це питання більше одного разу протягом однієї чергової сесії, а також протягом року після схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів. Ці правила є, по суті, одним із проявів принципу поділу влади. Адже в них нарівні із закріпленням певної форми контролю однієї гілки влади над іншою (повноваження Верховної Ради України розглядати питання про відповідальність Кабінету Міністрів) гарантовано обмеження впливу однієї гілки влади на іншу (встановлення певних умов, за яких це питання може розглядатися).



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Конституція України (ст. 92 Конституції) визначає широке коло питань, які можуть вирішуватися Верховною Радою виключно шляхом прийняття законів. Це стосується:

- прав і свобод людини і громадянина та їх гарантій;
- засад використання природних ресурсів і освоєння космічного простору; зовнішніх відносин, зовнішньоекономічної діяльності; утворення і діяльності політичних партій, інших об'єднань громадян, засобів масової інформації; місцевого самоврядування;
- територіального устрою України;
- основ національної безпеки, організації Збройних Сил України і забезпечення громадського порядку;
- бюджетних відносин, податків і зборів, статусу національної та іноземної валют на території України;
- одиниць ваги, міри і часу; порядку встановлення державних стандартів;
- амністії та низки інших питань.

1.2. Основні функції Верховної Ради України

Законодавча функція Парламенту.

До функцій Верховної Ради часом зараховують також бюджетно-фінансову та зовнішньополітичну функції. Верховна Рада, як правило, здійснює ці функції, але вони не вважаються її головними функціями.

Пріоритетною функцією Верховної Ради є законодавча. У загальних рисах вона полягає у прийнятті законів, внесенні до них змін, визнанні їх такими, що втратили юридичну силу, скасуванні або у призупиненні їх дії.

Складовою частиною цієї функції є також законопроектна робота, внесення законопроектів на розгляд Верховної Ради та їх обговорення, а також прийняття законів, проведення відповідних наукових досліджень, зокрема, з проблем ефективності і розвитку законодавства, наукової експертизи законопроектів тощо.

Тривалий час до законодавчої функції Верховної Ради належали й інші види законодавчої діяльності: прийняття Конституції, офіційне тлумачення законів, їх оприлюднення тощо.

Нині прийняття Конституції визнане пріоритетним правом народу, офіційне тлумачення Конституції та законів України, відповідно до ст. 150 Конституції, здійснює Конституційний Суд, а підписання законів і їх офіційне оприлюднення — Президент (ст. 94).

Пріоритетним напрямом законодавчої функції Верховної Ради є внесення змін до Конституції у межах і порядку, передбачених розділом XIII Конституції, та прийняття законів (ст. 85, 91 та 92 Конституції).

Законопроект про внесення змін до Конституції може бути поданий до Верховної Ради Президентом або не менш як третиною народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради (ст. 154 Конституції). Законопроект про внесення змін до Конституції України, крім розділу I "Загальні засади", розділу III "Вибори. Референдуми" і розділу XIII "Внесення змін до Конституції України", попередньо схвалений більшістю від конституційного складу Верховної Ради, вважається прийнятим, якщо на наступній черговій сесії Верховної Ради за нього проголосувало не менш як дві третини від конституційного складу Верховної Ради.

Порядок внесення змін до розділів I, III і XIII Конституції значно складніший, оскільки ці розділи стосуються основ конституційного ладу і стабільності самої Конституції. Відповідно до ст. 156 Конституції, законопроект про внесення змін до розділів I, III і XIII подається до Верховної Ради

Президентом або не менш як двома третинами від конституційного складу Верховної Ради і, за умови його прийняття не менш як двома третинами від конституційного складу Верховної Ради, затверджується всеукраїнським референдумом, який призначається Президентом.

Законопроект про внесення змін до Конституції, який розглядався Верховною Радою і не був прийнятий, може бути поданий до Верховної Ради не менш як через рік від дня прийняття такого рішення щодо даного законопроекту.

З метою забезпечення стабільності Конституції Верховна Рада протягом строку своїх повноважень не може двічі змінювати одні й ті самі положення Конституції (ст. 158).

Основним змістом законодавчої функції Верховної Ради є, звичайно, прийняття законів.

Зі змісту Конституції випливає, що Верховна Рада може приймати закон з будь-якого питання за винятком тих, які вирішуються виключно всеукраїнським референдумом. Проте Конституцією передбачається коло питань, які вирішуються виключно законами України. Згідно зі ст. 92 Конституції, виключно законами України визначаються, зокрема: права і свободи людини й громадянина, гарантії цих прав та свобод; основні обов'язки громадянина; громадянство; правосуб'єктність громадян, статус іноземців та осіб без громадянства; права корінних народів і національних меншин; порядок застосування мов.

Основну групу питань виключно законодавчого регулювання складають екологічні, соціальні, культурні та економічні питання. Так, виключно законами України визначаються:

- засади використання природних ресурсів, виключної (морської) економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;
- основи соціального захисту, форми й види пенсійного забезпечення;
- засади регулювання правд і зайнятості, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства;
- виховання, освіти, культури й охорони здоров'я;
- екологічної безпеки;
- правовий режим власності;
- правові засади і гарантії підприємництва;
- правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання;

- засади зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи;
- засади регулювання демографічних і міграційних процесів.

Виключно законами визначаються основи політичної системи, організація і діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема; засади утворення й діяльності політичних партій, інших об'єднань громадян, засобів інформації; організація і порядок проведення виборів та референдумів; організація й порядок діяльності Верховної Ради, статус народних депутатів; організація і діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби, організації державної статистики та інформатики; судоустрій, судочинство, статус суддів, засади судової експертизи, організація і діяльність прокуратури, органів дізнання й слідства, органів та установ виконання покарань; основи організації і діяльності адвокатури.

Виключно законами визначаються також територіальний устрій України; засади місцевого самоврядування; статус столиці України; спеціальний статус інших міст; правовий режим державного кордону; основи національної безпеки, організації Збройних Сил і забезпечення громадського порядку; правовий режим воєнного й надзвичайного стану, зон надзвичайної екологічної ситуації.

Традиційним є законодавче визначення засад цивільно-правової відповідальності; діянь, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями та відповідальність за них.

Крім цього, виключно законами встановлюються:

Державний бюджет і бюджетна система України; система оподаткування, податки й збори; засади створення і функціонування фінансового, грошового, кредитного та інвестиційного ринків, статус національної валюти, а також статус іноземних валют на території України; порядок утворення й погашення внутрішнього та зовнішнього боргу; порядок випуску й обігу державних цінних паперів, їх види тощо. Законами встановлюються також порядок використання і захисту державних символів; військові звання, дипломатичні ранги та інші спеціальні звання; державні нагороди; державні свята; одиниці ваги, міри й часу, порядок встановлення державних стандартів; порядок утворення і функціонування вільних та інших спеціальних зон, що мають економічний або міграційний режим, відмінний від загального, й оголошується амністія (ст. 92 Конституції).

Контрольна функція Парламенту

Важливе місце в діяльності Верховної Ради України, як і парламентів інших країн, посідає парламентський контроль. Контрольна діяльність парламенту досить багатогранна. Порівняно з установчою (державотворчою) функцією, функція парламентського контролю за часи незалежності постійно перебуває в процесі розвитку та удосконалення, і на даний момент можна констатувати її значне збагачення.

Основними напрямками контрольної діяльності Верховної Ради є:

- контроль за діяльністю Кабінету Міністрів України;
- парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини й громадянина та їх захист;
- бюджетно-фінансовий контроль;
- прийняття Верховною Радою рішення про направлення запиту до Президента України;
- запит народного депутата України на сесії Верховної Ради;
- парламентський контроль за діяльністю органів прокуратури;
- здійснення парламентського контролю з окремих питань безпосередньо або через тимчасові спеціальні і тимчасові слідчі комісії.

Одним із пріоритетних напрямів парламентського контролю є контроль за діяльністю Кабінету Міністрів, який підконтрольний та підзвітний Верховній Раді. Це зумовлено функціями і повноваженнями Кабінету Міністрів як вищого органу у системі органів виконавчої влади. Відповідно до ст. 116 Конституції Кабінет Міністрів забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України.

Основною формою парламентського контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України є розгляд й заслуховування звітів Кабінету Міністрів про свою діяльність.

Одними з найважливіших напрямів діяльності Верховної Ради по здійсненню парламентського контролю є бюджетно-фінансовий контроль і контроль за додержанням конституційних прав та свобод людини й громадянина. Відповідно до ст. 98 Конституції контроль за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням від імені Верховної Ради здійснює Рахункова палата.

Парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини й громадянина здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.

Однією з основних традиційних форм парламентського контролю є запити – парламентські та депутатські. Зокрема, відповідно до Конституції України (ст. 85) Верховна Рада може прийняти рішення про направлення запиту до Президента на вимогу народного депутата, групи народних депутатів чи комітету Верховної Ради України, попередньо підтриману не менш як третиною конституційного складу Верховної Ради.

Народний депутат України має право на сесії Верховної Ради звернутися із запитом до органів Верховної Ради, Кабінету Міністрів, керівників інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також до керівників підприємств, установ і організацій, розташованих на території України, незалежно від підпорядкування і форм власності. При цьому керівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій зобов'язані повідомити народного депутата України про результати розгляду його заяви (ст. 86 Конституції).

Поряд із законодавчою, установчою та контрольною функціями, як головними функціями парламенту, Верховна Рада України, як і парламенти багатьох країн, здійснює й чимало інших функцій. Це насамперед функції, аналогічні функціям держави, зокрема, з числа об'єктних функцій, тобто тих, що опосередковують зміст діяльності держави.

Оскільки ці функції держави здійснюють насамперед органи державної влади, в тому числі законодавчої, то, природно, всім цим органам державної влади або принаймні їх переважній більшості властиві функції, аналогічні основним об'єктивним функціям держави.

Зокрема, Верховна Рада як орган законодавчої влади здійснює серед внутрішніх функцій: політичну, економічну, соціальну, культурну та екологічну функції, а серед зовнішніх — оборонну, зовнішньополітичну, зовнішньоекономічну та інші зовнішні функції.

Не всі з цих функцій і відповідних повноважень Верховної Ради закріплено в Конституції і законах України достатньо системно, але в цілому вони мають нормативно-правове закріплення, насамперед конституційне.

Про політичну функцію Верховної Ради свідчать, зокрема, такі її повноваження, передбачені Конституцією України, як:

- визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики;

- заслуховування щорічних та позачергових послань Президента про внутрішнє й зовнішнє становище України;
- розгляд і прийняття рішення щодо схвалення програми діяльності Кабінету Міністрів (ст. 85 Конституції) тощо.
- Про наявність у Верховної Ради економічної, соціальної, культурної та інших відповідних внутрішніх функцій свідчать такі її повноваження, як:
- затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку і довкілля;
- затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації; визначення правових засад вилучення об'єктів права приватної власності;
- прийняття відповідних законів, зокрема, про правовий режим власності; правові засади й гарантії підприємництва; правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання; з основ соціального захисту, про форми й види пенсійного забезпечення; засади регулювання праці й зайнятості, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; виховання, освіти, культури і охорони здоров'я, екологічної безпеки.

Про зовнішні функції Верховної Ради свідчать такі її повноваження, як надання Верховною Радою у встановлений законом строк згоди на обов'язковість міжнародних договорів України та денонсацію міжнародних договорів України; затвердження протягом двох днів з моменту звернення Президента України указів про запровадження воєнного чи надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях, про загальну або часткову мобілізацію; оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації; схвалення рішення про надання військової допомоги іншим державам, направлення підрозділів Збройних Сил України до іншої держави чи про допуск підрозділів Збройних Сил інших держав на територію України.

Підтвердженням наявності у Верховної Ради відповідних зовнішніх функцій є її законодавчі повноваження щодо засад зовнішніх відносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи; щодо основ національної безпеки, організації Збройних Сил України; щодо правового режиму воєнного і надзвичайного стану, які визначаються виключно законами України.

Установча функція Парламенту.

Іншою, не менш важливою, функцією Верховної Ради серед її головних функцій є установча (державотворча, організаційна) функція. Пріоритетними

напрямами діяльності парламенту по здійсненню цієї функції є, звичайно, формування або участь у формуванні органів виконавчої і судової влади, а також формування власних, парламентських структур; призначення чи обрання на посади, звільнення з посад, надання згоди на призначення і звільнення з посад осіб інших органів державної влади та державних організацій, сприяння формуванню органів місцевого самоврядування; вирішення питань, що стосуються інших елементів (атрибутів) механізму держави: територіального устрою, Збройних Сил та інших складових механізму держави.

Таким чином, основними напрямами діяльності Верховної Ради по здійсненню установчої функції є:

- формування та участь у формуванні органів виконавчої влади;
- формування органів судової влади;
- створення парламентських структур;
- участь у формуванні інших органів державної влади та державних організацій;
- вирішення питань територіального устрою України і забезпечення формування органів місцевого самоврядування.

Пріоритетним напрямом установчої функції парламенту є призначення виборів Президента у строки, передбачені Конституцією. Обрання Президента, відповідно до ст. 103 Конституції, здійснюється громадянами України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на п'ять років.

Роль парламенту у формуванні органів виконавчої влади за період незалежності України істотно змінювалася. Верховна Рада вирішує, зокрема, питання про призначення за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України, призначення за поданням Прем'єр-міністра України інших членів Кабінету Міністрів України, а також вирішення питання про відставку Прем'єр-міністра України та членів Кабінету Міністрів України (ст. 85 Конституції).

Верховна Рада України за пропозицією Президента України або не менш як однієї третини народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради України може розглянути питання про відповідальність Кабінету Міністрів України та прийняти резолюцію недовіри Кабінету Міністрів України більшістю від конституційного складу Верховної Ради України (ст. 87 Конституції).



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Парламент розглядає і приймає рішення щодо схвалення програми діяльності Кабінету Міністрів; призначення за поданням Прем'єр-міністра України Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України, а також звільнення зазначених осіб з посад.

Відповідно до ст. 85 Конституції, Верховна Рада обирає призначає третину складу Конституційного Суду; вирішує питання щодо надання згоди на призначення Президентом на посаду Генерального прокурора, висловлює недовіру Генеральному прокуророві, що має наслідком його відставку з посади; призначає на посаду та звільняє з посади за поданням Президента України Голови Служби безпеки України.

Верховна Рада здійснює також чимало установчих функцій по формуванню власних, парламентських органів та інших структур, які здійснюють не лише внутрішньо парламентські, а й загальнодержавні функції. Зокрема, Верховна Рада призначає по посаду та звільняє з посади Уповноваженого Верховної Ради з прав людини; призначає на посади та звільняє з посад голову та інших членів Рахункової палати; обирає зі свого складу Голову Верховної Ради, першого заступника і заступника Голови Верховної Ради та відкликає їх; затверджує перелік комітетів Верховної Ради, обирає голів цих комітетів; створює тимчасові спеціальні та тимчасові слідчі комісії, призначає на посаду й звільняє з посади керівника Апарату Верховної Ради України, затверджує структуру цього Апарату.

Важливе місце в установчій діяльності Верховної Ради має формування, поряд з органами законодавчої, виконавчої і судової влади, інших органів державної влади та державних організацій. Зокрема, Верховна Рада призначає на посаду та звільняє з посад членів Центральної виборчої комісії за поданням Президента України; призначає половину складу Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, яка є позавідомчим органом державної влади; призначає на посаду та звільняє з посади голову Національного банку України за поданням Президента України; призначає та звільняє половину складу Ради Національного банку України.

Поряд з цими видами державотворчої (установчої) діяльності Верховна Рада затверджує відповідно до Конституції (п. 22 ст. 85) загальну структуру, чисельність та визначає функції Збройних Сил, Служби безпеки, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також Міністерства внутрішніх справ.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Багатогранні державотворчі (установчі) функції Верховної Ради й у сфері територіального устрою та місцевого самоврядування. До повноважень Верховної Ради України у цій сфері належать, зокрема, утворення й ліквідація районів, встановлення і зміна меж районів та міст, зарахування населених пунктів до категорії міст, найменування і перейменування населених пунктів та районів. Інші найважливіші питання територіального устрою загальнодержавного й місцевого значення вирішуються референдумами.

Відповідно до ст. 73, 85 Конституції України виключно всеукраїнським референдумом вирішується питання про зміну території України, який призначає Верховна Рада України.

Крім того, Верховна Рада приймає закони про: територіальний устрій України, правовий режим державного кордону, статус столиці України та спеціальний статус інших міст.

Верховна Рада має право достроково припиняти повноваження Верховної Ради Автономної Республіки Крим за наявності висновку Конституційного Суду України про порушення нею Конституції України або законів України; призначати позачергові вибори до Верховної Ради Автономної Республіки Крим.

Істотними повноваженнями Верховної Ради в галузі місцевого самоврядування є призначення чергових та позачергових виборів до органів місцевого самоврядування і прийняття законів про засади місцевого самоврядування.

Багатогранною за змістом і формами є бюджетно-фінансова діяльність Верховної Ради. Її місце в системі функцій Верховної Ради визначається не однозначно: вона вважається як однією з основних функцій Верховної Ради, так і складовою цих функцій.

Верховна Рада України затверджує законом Державний бюджет та вносить у відповідній формі до нього зміни, здійснює контроль за виконанням Державного бюджету України, приймає рішення щодо звіту про його виконання (ст. 85 Конституції).

Відповідно до Конституції (ст. 95) бюджетна система України будується на засадах справедливого й неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами.

Виключно законом про Державний бюджет України визначаються будь-які видатки держави на загальносуспільні потреби, розмір і цільове призначення цих видатків.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Держава прагне до збалансованості бюджету України. Поряд із Державним бюджетом і бюджетною системою Верховна Рада встановлює грошову одиницю України, якою за Конституцією (ст. 99) є гривня.

Оскільки Державний бюджет, бюджетна система й грошова одиниця України є органічними атрибутами держави, то діяльність, пов'язана з їх встановленням (введенням, затвердженням), об'єктивно є складовою частиною державотворення, тобто установчої функції Верховної Ради.

Багатогранність і значний обсяг бюджетно-фінансової діяльності зумовлюють й можуть зумовлювати зарахування її до самостійної основної функції Верховної Ради, але об'єктивно ця діяльність є органічною складовою частиною її установчої (державотворчої), а також законодавчої та контрольної функцій.

1.3. Порядок формування та організація роботи Верховної Ради України

Верховна Рада, як зазначається у чинній Конституції, працює сесійно (ст. 82 Конституції). Сесії Верховної Ради України поділяються на чергові й позачергові. Чергові сесії Верховної Ради починаються першого вівторка лютого і першого вівторка вересня. У зв'язку з такою конституційною визначеністю початку роботи парламенту чергові сесії не скликаються.

Позачергові сесії Верховної Ради із зазначенням порядку денного скликаються Головою Верховної Ради на вимогу не менш як третини народних депутатів від конституційного складу Верховної Ради або на вимогу Президента. У разі оголошення указу президента про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або окремих її місцевостях Верховна Рада збирається у дводенний строк без скликання (ст. 83 Конституції).

У разі закінчення строку повноважень Верховної Ради під час воєнного чи надзвичайного стану її повноваження тривають до дня першого засідання першої сесії Верховної Ради, обраної після скасування воєнного чи надзвичайного стану.

Проекти законів, постанов та інші документи поширюються серед депутатів під час їх реєстрації.

Порядок денний чергової сесії Верховної Ради затверджується на кожну чергову сесію. Цей документ включає, як правило, два розділи: у першому — питання, повністю підготовлені для розгляду Верховною Радою і у встановленому порядку надані народним депутатам; другий — питання, підготовку і доопрацювання яких Верховна Рада доручає здійснити комітетам, тимчасовим спеціальним комісіям, а також законопроекти, визначені Президентом України як невідкладні.

До затвердженого порядку денного сесії Верховної Ради можуть включатися додаткові питання шляхом внесення змін до нього. Питання, включені до порядку денного сесії, можуть переноситися, змінюватися чи виключатися з нього після обговорення за скороченою процедурою. Пропозиції про внесення змін до затвердженого порядку денного сесії Верховної Ради готуються і вносяться в такому самому порядку, як до проєкту порядку денного сесії Верховної Ради.

Постанова про включення, виключення чи перенесення розгляду питань затвердженого в цілому порядку денного сесії Верховної Ради за наполяганням суб'єкта права законодавчої ініціативи приймається більшістю голосів народних депутатів від конституційного складу Верховної Ради.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Рішення про перенесення розгляду питань, включених до порядку денного сесії Верховної Ради, може прийматися не більше одного разу щодо одного й того ж питання, за винятком питань про надання згоди на обов'язковість міжнародних договорів України або їх денонсацію. Перенесене питання порядку денного сесії Верховної Ради може бути розглянуто на позачерговій сесії Верховної Ради.

Не підлягають перенесенню на наступну сесію Верховної Ради питання призначення виборів Президента України; 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; призначення за поданням Президента України Прем'єр-міністра України, Міністра оборони України, Міністра закордонних справ України, призначення за поданням Прем'єр-міністра України інших членів Кабінету Міністрів України, Голови Антимонопольного комітету України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Голови Фонду державного майна України, звільнення зазначених осіб з посад, вирішення питання про відставку Прем'єр-міністра України, членів Кабінету Міністрів України; 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; дострокове припинення повноважень Верховної Ради Автономної Республіки Крим за наявності висновку Конституційного Суду України про порушення нею Конституції України або законів України; призначення позачергових виборів до Верховної Ради Автономної Республіки Крим; призначення чергових та позачергових виборів до органів місцевого самоврядування; 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.

Засідання Верховної Ради поділяються на пленарні, тобто загальні, і засідання її органів (комітетів тощо).

Засідання Верховної Ради відбуваються, як правило, відкрито. Закрите засідання відбувається за рішенням більшості від конституційного складу Верховної Ради (ст. 84 Конституції). Основним видом засідань і тим самим пріоритетною організаційною формою їх роботи є пленарні засідання.

Відповідно до ст. 84 Конституції рішення Верховної Ради приймаються виключно на її пленарних засіданнях шляхом голосування.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Розглядаючи структуру сучасного українського Парламенту слід використовувати, перш за все, Конституцію України та Регламент, в яких визначені конституційні принципи, структура та порядок роботи Парламенту. Верховна Рада за структурою є однопалатним парламентом, однак проблема бікамералізму довго дискутувалася і сьогодні все ж залишається відкритою в наукових і політичних колах України. Слід також звернути увагу на літературу, в якій викладені думки щодо переваг та мінусів двопалатного парламенту в Україні. Окреме місце в парламенті посідає парламентська фракція, яка складається, як правило, з представників однієї політичної партії або декількох партій з метою більш структурованої парламентської діяльності задля виконання завдань, обіцянок, тобто відстоювання інтересів громадян.

Слід також приділити увагу вивченню парламентських процедур, які визначають порядок роботи парламенту. Розрізняють наступні види парламентських процедур: сесії, пленарні засідання, засідання комітетів та комісій. Особливе значення має проведення парламентських та комітетських слухань, які дозволяють виявити не тільки позиції політичних сил, але й формують суспільну думку.

1.4. Корисні посилання

1. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюсель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.
2. Аналітична записка до круглого столу «Парламентська служба: реформування, засади функціонування, гарантії діяльності Апарату Верховної Ради України» (24 листопада 2017 року, м. Київ). - Режим доступу: <https://radaprogram.org/content/analitichna-zapyska-do-kruglogo-stolu-parlamentska-sluzhba-reformuvannya-zasady>. - Назва з екрану.
3. Делькамп А., Порівняльний огляд організації та законодавчого забезпечення парламентської служби. Експертний звіт Ради Європи, 2018, 13 с. – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/ОглядРЕ_Організаціятазаконодавчезабезпеченняпарламентськоїслужби_PACE_CELGR20181_.pdf. – Назва з екрану.
4. Державна служба в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>. – Назва з екрану.
5. Загальний огляд практики навчання та атестації державних службовців в країнах Європи. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28963.pdf>. – Назва з екрану.
6. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. –Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
7. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/en>. – Назва з екрану
8. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.

9. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.
10. Правила етичної поведінки державних службовців. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>. – Назва з екрану.
11. Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>. – Назва з екрану.
12. Проведення конкурсного відбору та зразки тестових завдань для вступу на державну службу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>. – Назва з екрану
13. Устойчивость реформ государственной службы в центральной и восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://www.sigmaweb.org/publications/Galina_Rus_SP44_070509.pdf
14. Денисов В. Методологія сучасного парламентаризму / В. Денисов // Генеза. — 1998. — № 1–2. — С. 180–187.
15. Журавський В. Український парламентаризм на сучасному етапі: теоретико-правовий аспект: Монографія. / В. Журавський. — К., 2001. — 248 с.
16. Мироненко Є. Політологічний аналіз теорії дослідження парламентаризму: умови розвитку в сучасній Україні / Є. Мироненко // Персонал. — 2007. — № 6.
17. Політична енциклопедія. / Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін.. - К.: Парламентське вид-во, 2011.
18. 808 с.
19. Політологічний енциклопедичний словник / Упоряд.: В. П. Горбатенко; За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка.
20. К.: Генеза, 2004.

21. Політологічний словник: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
22. Шаповал В., Феномен парламенту. Спроба наукового тлумачення дефініції / В. Шаповал, Журавльова Г. // Віче. — 2000. - №2. — С.12-17.
23. Влада народу: Український парламентаризм від віча Київської Русі до Верховної Ради України // Україна. — 1997.— № 1–2. — С. 3–12.
24. Доморослий В. Біля витоків українського парламентаризму // Віче.
25. 1999. - № 4. — С. 131–137
26. Іванченко Р. Історія без міфів: бесіди з історії української державності / Р. Іванченко. — К.: МАУП, 2007. — 624 с.
27. Смолій В., Ричка В. Влада народу. Український парламентаризм: від Віча Київської Русі до Верховної Ради // Україна – Юкрейн. — 1997. — № 12. — С. 7 – 11.
28. Толочко А.П. Князь в Древней Руси: власть, собственность, идеология / А.П. Толочко. — К., 1992. Шемшученко Ю. С. Теоретичні засади розвитку українського парламентаризму / Ю.С. Шемчуженко // Право України. - 1998. - № 1.
29. Виборче законодавство України: стан, шляхи та перспективи вдосконалення : Матеріали засідань науково-практичного семінару з проблем виборчого законодавства України / Ін-т законодавства Верховної Ради України. — К. : Ін-т законодавства ВР України, 2011. — 263 с.
30. Федоренко Г. Парламентська прерогатива приймати закони. Традиції і реалії // Віче. — 1997. — № 8. — С. 30–36.
31. Шаповал В., Борденюк В., Журавльова Г. Парламентаризм і законодавчий процес в Україні. — К., УАДУ, 2000.

Модуль 2. Парламентаризм у публічному управлінні

2.1. Організаційно-правові засади публічного управління та державної служби. Інститут парламентської державної служби

Поняття "парламент" в сучасному тлумаченні означає представницький орган, носій представницької та законодавчої влади, невід'ємний інститут демократичного державного устрою, який обирається населенням. Сам термін «парламент» (parliament) виник у середньовічній Англії, але з етимології є французьким, похідним від слова “parier” (говорити).

Вважається, що Платон, Арістотель, Цицерон та інші мислителі Античності внесли значний вклад у формування ідеї народного представництва і розробку теоретичних аспектів генезису і природи представницького і законодавчого органу державної влади, тобто парламенту. Більше того, римський сенат називають конституційним органом.

Однак з точки зору системних і структурних складових, природи і призначення римський сенат не мав ніякого відношення до сучасного парламентаризму. У цьому питанні неприпустимою оманю було б посилатися на той факт, що в сучасному світі верхня палата парламенту багатьох країн іменується сенатом.

Показово, що ще Петром Великим спеціальним указом від 19 лютого (2 березня) 1711 в Російській імперії був заснований Правлячий сенат як вищий орган державної влади. Цей орган, за винятком своєї назви, був дуже далекий від парламентаризму. По суті, він зосереджував у своїх руках всі ті повноваження і функції, які пізніше були розподілені між різними органами - Державною радою, Комітетом міністрів і самим Сенатом. Інакше кажучи, Сенат виступав як вища контролююча, законодорадча та адміністративно-судова установа.

Поняття "сенат" в сучасному тлумаченні було перейнято у стародавніх римлян засновниками США - при розробці та прийнятті Конституції 1787 р верхня палата Конгресу була названа сенатом. Тут доречно зазначити, що населення цієї країни любило давати населеним пунктам назви, запозичені у стародавніх греків і римлян. Такі, наприклад, як: Афіни (Athens) - 16 міст і одне місто з назвою Нові Афіни (New Athens), Спарта (Sparta) - 11 міст, Гомер (Homer) — 8 міст, Кліо (Clio) - 7 міст, Коринф (Corinth) - 5 міст, Гомервілл (Homerville) — 2 міста та ін.

Римський сенат (лат. *Senatus*, від *senex* - старець, рада старійшин) - один з головних органів державного управління в Стародавньому Римі. Він існував з архаїчної епохи царів, в республіканську епоху і в період Римської імперії. Цей інститут зник з крахом самої Римської імперії, а в Візантійській імперії зберігся аж до Четвертого хрестового походу (1202-1204).

У царську епоху сенат складався тільки з патриціїв, тобто представників знаті, і виступав в якості дорадчого органу при царі. Зі встановленням республіки в нього були допущені плебеї, після чого він втратив статус аристократичної корпорації.

Сенат, як єдиний постійний орган влади, користувався величезним впливом. Він був одночасно і законодавцем, і суддею, і інститутом управління суспільством. Спочатку був наділений правом затверджувати або відхиляти рішення комісій, але вже з IV ст. до н.е. став висловлювати свою згоду або незгоду з законопроектом, попередньо винесеним на затвердження комісій.

У компетенції сенату входили міжнародні справи, фінанси, питання культу, оголошення і ведення війни. Від сенату виходили постанови та накази. Він укладав мирні договори, посилав війська в походи, призначав в провінції чиновників, покликаних забезпечити над ними контроль Риму.

Вершини влади, коли без нього не приймалося жодне значне рішення в галузі внутрішньої та зовнішньої політики, сенат досяг в III-II ст. до н.е.

Він розпоряджався державною скарбницею, займався забезпеченням державної безпеки, тлумаченням законів, керував релігійними культами, організацією та проведенням свят. Сенат попередньо стверджував закони перед внесенням їх до народних зборів, декретував військові набори, призначав тріумфи, ухвалював важливі рішення з адміністративного управління. Він виступав вищою судовою інстанцією, мав право оголошувати окремих римських громадян і навіть окремі групи римлян "ворогами народу", вносячи їх у так звані проскріпційні списки.

У крайніх обставинах сенат мав право приймати рішення про введення в державі надзвичайного стану і встановлення диктатури. Диктаторські повноваження передавалися одному з діючих консулів; другий консул, як і всі інші магістрати, повинен був скласти з себе повноваження. Диктатор наділявся повною військовою, цивільною та сакральною владою (*imperium summum*). Йому підпорядковувалися всі посадовці і громадяни Риму, за винятком народних трибун. При цьому трибуни не могли перешкоджати його діяльності. Законна диктатура могла існувати не більше півроку, після чого диктаторські повноваження автоматично припинялися.

Що стосується давньогрецького поліса, то там панувала антична форма демократії, що не потребувала ні парламенту, ні народних представників, оскільки всі життєво важливі для суспільства проблеми вирішувалися на народних зборах.

Інститут парламентаризму відзначається багатогранністю, і тому виступає об'єктом наукового пізнання різних галузей суспільних наук. Він традиційно вивчається представниками юридичної галузі, котрі розглядають парламентаризм як законодавчу гілку влади та її функції. Останнім часом парламентаризм стає предметом вивчення і представниками історичної науки, які досліджують генетичні та національно-культурні аспекти цього явища, закономірності його появи та розвитку. Соціологи розглядають парламентаризм насамперед з погляду електоральної поведінки виборців та участі партій у виборчому процесі. У цьому переліку, безперечно, одне з провідних місць належить політичній науці, яка вивчає парламентаризм як елемент політичної системи, її якість, форму державного правління та характеристику політичного режиму влади.

Основу парламентаризму складають: принцип розподілу влади; визнання головної ролі законодавчої влади; суверенітет народу; загальне виборче право; політичне панування найбільш популярних партій тощо.

Слід підкреслити, що історично і політично склалися два види парламентаризму. Перший вид — коли виконавча влада належить монарху або президенту, які очолюють уряд і не несуть відповідальності перед парламентом. Друга, коли парламент формує уряд, який відповідальний перед парламентом, тобто виконавча влада є фактично виконавчим органом парламенту. Основною тенденцією розвитку сучасного парламентаризму, на думку багатьох дослідників, є посилення виконавчої влади і ролі уряду.

У сучасній Україні розвиток парламентаризму прямо пропорційно залежить від розвитку демократії в нашій країні. Оскільки парламентаризм — це система організації державної влади, що базується на активній ролі парламенту в її здійсненні, то парламент і парламентаризм є обов'язковими атрибутами демократичної і правової держави, показниками розвитку громадянського суспільства. У сучасних умовах для розвитку парламентаризму в Україні важливо чітко розмежувати гілки влади, їх контроль та відповідальність за результат діяльності.

Важливо побудувати структуру парламентської коаліції та закріпити на законодавчому рівні інститут опозиції як орган контролю за урядовою діяльністю. У більшості демократичних держав світу можливість здійснення

суспільного контролю за діяльністю уряду, як і функціональність інститутів парламентського контролю, індивідуальної та колективної політичної відповідальності уряду, впливає зі свободи діяльності ЗМІ та демонополізованості інформаційного простору.

Опозиція завжди може критикувати діяльність уряду, довівши свою позицію до громадськості через ЗМІ, тому більшість у парламенті буде змушена враховувати відповідну критику, щоб не втратити підтримку виборців. Результати такого "врахування" втілюються, зокрема, у звільненні з посад певних членів уряду, діяльність яких є незадовільною, у розпаді парламентської коаліції та, як наслідок, у відставці уряду, зміні пріоритетів урядового курсу.

У процесі свого становлення парламентаризм суттєво видозмінився, набувши нових якостей та якісно нових функцій. Водночас він зберігає універсальну форму і за всіх відмінностей виконує типові завдання, що характеризує його значення в різні періоди історії та у різних системах.

Український парламентаризм має велике історичне підґрунтя, що дає змогу говорити про традиції розвитку парламентаризму в Україні, а саме про утвердження в Україні демократичних інститутів, системи розподілу влади, наявність представництва громадян в органах влади. Проте зазначимо, що хоча критерії, які використовуються для визначення рівня парламентаризму, не зовсім обґрунтовані, передчасно зараховувати Україну до групи країн, що мають стійкі парламентські системи. Все ж шлях, пройдений нашою країною, безсумнівно засвідчує про напрям її розвитку.

На новому етапі парламенту України необхідно переглянути сутність свого призначення. Внутрішній потенціал парламентаризму ще не цілком розвинений в Україні. Йдеться, насамперед, про його роль в інтеграції населення і управлінських прошарків у загальну мережу правил і звичок, консолідації суспільства, врегулювання конфліктів між політичними акторами, зміцнення політичних систем за допомогою мобілізації населення на підтримку нових інститутів. Для цього необхідно дуже багато зробити у напрямі формування в суспільстві політичної культури, щоб населення ставилося до представницьких органів з довірою та розуміло свою відповідальність за якість влади.

Розвиток парламентаризму в Україні передбачає певні етапи:

- на макрорівні — вдосконалення всієї політичної системи, підготовка всіх її інститутів до парламентаризму;
- має завершитися становлення парламенту для його адекватного сприйняття самою системою;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- серйозні зміни мають відбутися в суспільній підсвідомості, політичній і правовій культурі суспільства, коли населення за всіма недоліками парламентаризму усвідомлюватиме необхідність його функціонування в політичній системі як найважливішого каналу впливу на дії влади.

На думку дослідниці з питань українського парламентаризму А. Погорелової, в Україні гостро відчувається потреба в якісній владі, тобто в міцній та єдиній владі. Адже поділ влади на законодавчу, виконавчу, судову — це поділ суто функціональний, професійний. І нав'язані суспільству думки, дискусії щодо того, яка влада важливіша, є не лише продуктивними, а й хибними за своєю сутністю.

Слушну думку висловив учений Ю. Шемшученко, коли зазначив, що рівень розвитку парламентаризму віддзеркалює рівень цивілізованості і демократії у суспільстві.

2.2. Аналіз політики в публічному управлінні

У філософській літературі термін «політика» (грец. *πολιτικά* — мистецтво управління державою) з'явився з однойменним трактатом Арістотеля про державу та засади теорії врядування (335-322 до н.е.). До кінця XIX ст. термін використовувався майже виключно в стосунку до ієрархічно-владних відносин у відповідному територіальному формуванні, взаємодії тих, хто наділений владними повноваженнями і тих, хто залежить від здійснення цих повноважень. По суті, аристотелівські уявлення про державу, як формування, яке складають п'ять суспільних прошарків (чиновництво, військо, торговці, ремісники та селяни) залишалося домінуючим.

З розвитком суспільних наук уявлення про державу змінювалися відповідно. Були й регіональні відмінності, що пізніше привели до різних політологічних підходів щодо ролі, здійснення повноважень і інституційного складу держави. Досить згадати Вудро Вілсона, який своїми академічними працями сформував уявлення щодо ролі і важливості держави на американському континенті (його друга книга носить назву «Держава» і була настільною книгою в суспільних дисциплінах, що розглядали діяльність держави і громадян до 1920-х років); Макс Вебер, з іншого боку, сформував континентальні підходи до понять «держави» і «політики», увівши у політологічний лексикон визначення «бюрократія».

Наукові і прикладні підходи до держави і політики як окремих понять суспільного життя значно розширилися і набули академічної глибини, а в міжвоєнний період і одразу ж після Другої світової війни викристалізувалися у виділення окремої дисципліни (спочатку політичної науки, а потім і врядування (адміністрації)). Розуміння політики збагатилося новими гранями і постало як складний предмет прикладних і академічних досліджень. Різні підходи у цьому розумінні потягли за собою необхідність формулювання різних тлумачень цього поняття. Перелічимо тільки деякі з них (за Ф. Кирилюком та ін., 2004):

Таким чином, сфера політики охоплює питання державного устрою, управління країною, керівництво соціальними стратами, класами, різними суспільними групами людей, політичну боротьбу політичних партій, політичних рухів та ін. У політиці відображаються корінні, життєві інтереси соціальних спільностей, класів. Вже згаданий вище Макс Вебер писав, що «поняття політики має надзвичайно широкий сенс і охоплює всі види діяльності самостійного керівництва: говорять про валютну політику банків, про дисконтну політику імперського банку, про політику профспілки під час страйку; можна



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



говорити про шкільну політику, політику міської або сільської общини, політику розумної дружини, яка прагне управляти своїм чоловіком».

Філософська енциклопедія пропонує таке визначення: політика - сфера діяльності, пов'язана з відносинами між класами, націями та іншими соціальними спільнотами, ядром яких є проблема завоювання, утримання і використання державної влади. Зміст політики визначається інтересами класу або союзу класів. Будь-яка суспільна проблема має політичний характер, якщо її вирішення прямо або опосередковано зв'язане з проблемою влади. Політика – практичні відносини, ідеологія, що визначається рухом економічних процесів і виступає надбудовою над економічною базою суспільства. Економічні інтереси, врешті-решт, виступають як соціальна причина політичних дій. Політика – концентроване відображення не тільки економічних, але й інших потреб соціальних спільнот, класів, соціальних верств, має істотний вплив на всі структурні елементи надбудови.

Тепер розширимо термін політика нашим більш акцентованим предметом практичного зацікавлення і дослідження, додавши означення «публічний». У спеціалізованій літературі немає загальноприйнятого визначення поняття «публічна політика». Основним предметом дослідження політик є окремі їх прояви: економічна політика чи бюджетна, соціальна, аграрна, імміграційна, природоохоронна тощо. Структурно, на рівні інституцій публічного врядування, ці політики формуються й здійснюються міністерствами та іншими урядовими структурними підрозділами, законодавчим органом, органами місцевого самоврядування.

Відповідно до цього, найважливішими інституціями у процесі формування, затвердження, впровадження і оцінювання ефективності публічних політик в Україні є Уряд (Кабінет міністрів) і Парламент (Верховна Рада). Незважаючи на відсутність єдиного загальновизнаного формулювання «публічна політика», все ж є низка визначень цього суспільно-політичного феномену, що використовуються аналітиками та експертами, які беруть активну участь у формуванні, впровадженні, оцінюванні або ж дослідженні дієвості окремих політик:

Як окремий прикладний предмет дослідження «публічна політика» виділилася в середині 1960-х років спочатку в університетах Сполучених Штатів Америки, а потім і в Європі. Англійською мовою термін «policy» (те, що у нас перекладається як «[галузева] політика») відрізняється від «politics» (українською – власне «політика», способи й методи отримання владних повноважень з метою досягнення своїх як матеріальних так і нематеріальних

цілей). Деякі дослідники простежують коріння цієї прикладної дисципліни до дисципліни «бізнес менеджмент» (звідси: «публічне управління», public management), а деякі – до політології (звідси: «публічна адміністрація», public administration).

Стосовно ж аналізу публічної політики, думки фахівців, дослідників і експертів розходяться не стільки термінологічно, скільки за суттю і методологією здійснення аналітичної роботи і проходження процесу аналітичного запиту. В Україні, де аналіз публічної політики як прикладна дисципліна вперше з'явився на початку 1990-х років, він закріпився терміном «аналіз державної політики». При ближчому розгляді цього терміну ми розуміємо, що означення «державний» є занадто вузьким, оскільки, за логікою наукового дослідження, не охоплює явищ, подій та інституцій місцевого (регіонального врядування).

Інструментами публічної політики є законодавчі та нормативні акти, послуги, гроші, податки та інші економічні важелі, засоби переконання тощо. Основними рівнями вироблення публічної політики є:

1. Макрополітичний (загальнонаціональний)
2. Субсистемний (або мезорівень, окремі функціональні сфери діяльності)
3. Мікрополітичний (окремі індивіди, групи тощо)

В контексті вищезначеного, аналіз і розробка публічної політики – це форма прикладного дослідження, що проводиться для прийняття найбільш оптимального рішення. Аналіз політики не є прогнозуванням розвитку подій в політичній, економічній чи соціальній сфері діяльності певних політичних сил чи діячів, не аналіз боротьби політичних партій і еліт за розподіл влади, ресурсів, сфер впливу. Аналіз публічної політики – це поєднання теорії з практикою, інструмент вирішення тієї чи іншої соціальної, політичної, чи економічної проблеми.

Аналіз публічної політики найкраще всього розглядати не в рамках загальних обтічних фраз, а в контексті конкретної проблеми. Методика аналізу публічної політики – це інструментарій вирішення конкретних проблем, від їх розпізнання до класифікації, знаходження чинників, що на неї впливають і з нею пов'язані, визначення і оцінки шляхів їх вирішення, напрацювання найоптимальнішого шляху вирішення в контексті існуючих умов і можливих наслідків, до розробки і впровадження конкретних заходів з усунення цієї проблеми.

Існують три основні форми аналізу публічної політики, що розрізняються між собою за часом здійснення аналізу:

- Перспективний
- Ретроспективний
- Інтегрований

Аналіз державної політики в теоретичній літературі різними авторами характеризується як мистецтво, ремісництво (професія), вміння досягти компромісу, вміння аргументування і переконання, а також застосування аналітичної інтуїції.

Для чого потрібен аналіз державної політики як теоретична дисципліна, в чому його користь для практичного застосування? Можна дати такі відповіді:

1. Обстоювання політики, обґрунтування дій державного органу
2. Досягнення ефективності методів вирішення проблем соціального, політичного та економічного характеру
3. Використання успішних (як і невдалих) прикладів з попередньої практики вирішення цих проблем
4. Акумуляція теоретичних знань в цій сфері і застосування досвіду теоретичного моделювання для знаходження нових шляхів вирішення тощо.

Більшістю з цих логічних підстав керувалися політологи, економісти і соціологи, що з початку двадцятого століття почали досліджувати державну політику і методи її впровадження як окрему галузь теоретичних знань, що вимагає нагромадження узагальнених правил і їх експериментальної перевірки. Як окремий напрямок, аналіз державної політики виділився в дисциплінах державного управління і політології в 60-х роках і за останні декілька десятиліть пройшов досить значний шлях. Однак до значної міри ця дисципліна залишається новою, і не тільки в Україні, де вона почала запроваджуватися лише ближче до середини 90-х років минулого сторіччя, але й в Сполучених Штатах, де вона зародилася.

Після визначення необхідності певних узгоджених теоретичних засад і правил розробки державної політики, давайте сформулюємо, а що ж власне є основним предметом дослідження цієї дисципліни. Предметом, що залишається незмінним незалежно від того, чи аналізується політика в галузі екологічної безпеки, чи в соціальній сфері, чи в міжнародних відносинах.

Візьмемо за приклад ці три галузі. Будь ласка, наведіть приклади державної політики в кожній із них. (Наприклад: екологія – побудова очисних споруд на підприємства, зменшення викидів; соціальна сфера – подолання бідності; міжнародні відносини – боротьба з тероризмом).

Кожен з цих прикладів є відповіддю на конкретну проблему, реалії, що слід змінити. Тут слід виділити, на цьому прикладі, питання, що буде надзвичайно важливим на подальших етапах розгляду нашої проблематики: рівень аналізу – загальне формулювання проблеми і більш конкретне її формулювання. Крім того, ви бачите, що деякі проблемні питання є недостатньо чітко сформульовані, тероризм, наприклад. В сучасному дедалі більш взаємопов'язаному світі проблеми стають щобільш складними і перехресними. Вони досить часто є:

1. Термінологічно і поняттєво розмиті (не піддаються конкретизації)
2. Багатомірні (складаються з багатьох інтердисциплінарних компонентів, не є суто політичними чи технічними)
3. Неоднотипні (не мають заздалегідь визначених шляхів розв'язання)
4. Динамічні (швидко змінюються параметри, що впливають на них)
5. Нерівнозначні (шляхи вирішення рідко бувають одночасно найраціональнішими і найдешевшими)
6. Непідвладні об'єктивній оцінці (вірність рішення – необ'єктивний критерій)

На рівні теорії державного управління є багато правил розв'язання проблем. Наприклад, легше вирішити проблему, розбивши її на складові частини і визначивши їх властивості. Як це зробити? Перший етап аналізу державної політики – розпізнання (виявлення) і формулювання проблеми – зупиняється на цьому більш детально.

Отже, перший і невід'ємний етап процесу аналізу і розробки державної політики – це розпізнання (виявлення) суспільної проблеми. Без цього етапу немає й подальших етапів – адже якщо вважається, що проблеми не існує, тоді просто немає логічного підґрунтя для будь-яких дій державницького характеру в цьому напрямку. Тепер спробуємо визначити, які процеси, суспільні сили і фактори дозволяють нам визначити, що проблема, яку слід вирішити, існує.

Фактори, які дозволяють нам відслідкувати наявність суспільних проблем:

1. Газетні публікації, телепередачі тощо
2. Аналіз соціологічних опитувань громадської думки (таких, наприклад, які надаються соціологічною службою “Дня” – фірма “Соціс”)

3. Зустрічі депутатів з виборцями
4. Семінари, круглі столи

Слід також зазначити, що в більшості випадків аналітик не є агентом розпізнання проблеми. Дуже часто такими агентами виступають громадські організації, асоціації, спілки професіоналів тощо.

Ці два кроки – розпізнання (виявлення) та формулювання – нерозривно пов'язані. При розпізнанні будь-якої проблеми, наступний (або одночасний) логічний крок – це асоціювання її або зі схожою проблемою з минулого досвіду, або з проблемою, відомою, наприклад, з професійної літератури (ще один доказ необхідності нагромадження практичних звітів про проблеми і шляхи їх вирішення). Але що робить аналіз політики більш детальним інструментом аналізу державної політики – це наявність зв'язуючих ланок, двох контрольних-аналітичних методик, а саме: розпізнання – перевірка; формулювання – класифікація.

Вже семантичне значення вказує на ретроспективний характер цього початкового етапу – він базується на наступних факторах: (1) досвід; (2) знання; (3) дані попередніх досліджень. Класифікація проблеми може відбуватися за такими критеріями:

- (1) Рівень державної політики (визначає методи і форми аналізу: Людина – спільнота – суспільство) Стратифікована (тобто така, що зачіпає певні групи населення) чи загальносуспільна проблема. Слід зазначити, що саме тут можливе накладання рівнів державної політики, яке необхідно визначити (розкласти на складові частини). Від правильного визначення цього може залежати успішність вибраної стратегії подолання проблеми. Наприклад, забруднення навколишнього середовища хімічним виробництвом майже однозначно є загальносуспільною проблемою, в той час як зростання рівня злочинності може бути і загальносуспільною, і стратифікованою локально (місцево) проблемою.
- (2) Значимість проблеми (суспільна вагомість, можливість серйозних наслідків).
- (3) Ступінь складності (складна – багато складових частин, тоді можна спробувати розділити її на кілька окремих складових; проста – включає одну причину і наслідок);
- (4) Нагальність проблеми – вимагає негайного вирішення або можна відкласти її розв'язання на певний час

- (5) Тип проблеми (політична, економічна, соціальна).

При формулюванні (визначенні) проблеми, вчені Петтон і Савіцкі рекомендують йти наступним шляхом, що складається з восьми стадій:

- (1) Початкове визначення (формулювання проблеми). Тут головне виразно і чітко (просто, доступно) її сформулювати
- (2) Сортуння інформації. Усунути зайвий матеріал чи інформацію (складові);
- (3) Визначення факторів, що обмежують вирішення проблеми.
- (4) Збір фактичних даних з окресленої проблематики.
- (5) Визначення мети і завдань аналізу державної політики.
- (6) Встановлення діючих чинників і їх ієрархії.
- (7) Наглядне зображення витрат і здобутків від вирішення проблеми.
- (8) Перегляд і можливе переформулювання початкового визначення.

Принципи зваженого підходу до аналізу і розробки державної політики

Це – принципи, якими фахівець з аналізу державної політики (державний службовець, аналітик) повинен керуватися на всіх стадіях застосування методики державного аналізу.

1. Завжди перевіряйте факти, навіть якщо вони отримані з достовірних джерел. В цьому контексті соціологічні опитування (фальсифікація) – яскравий приклад.
2. Швидко визначайте основні критерії і чинники, що впливатимуть на прийняття рішення з даної проблематики (швидкість аналізу, сума затрат, політична прийнятність рішення тощо – що є важливим для вашого клієнта). Застереження: швидке визначення може бути поверховим, тож на наступних етапах потрібно весь час мати на увазі ДИНАМІКУ питання.
3. Відстоюйте власне бачення проблеми за допомогою “твердих” фактів, статистичних викладок і даних – цифри в більшості випадків багатослівніші, ніж риторичні аргументи, хоча останніми не слід нехтувати, особливо на наступних етапах.
4. Вмійте ставати на точку зору можливих опонентів і аргументувати за їх позицію (не захищати свою, а пропагувати їхню). Це вам дозволить побачити можливі недоліки і слабкі сторони вашої позиції і або усунути їх, або підготуватися до захисту.
5. Дотримуйтесь простоти і зрозумілості у поясненні проблеми (1-2 сторінки доповідної записки) – не тому, що ви вважаєте народного депутата чи

начальника нездатним оцінити високий стиль вашого викладу, а (1) для того, щоб запам'яталося; і (2) могло використовуватися на подальших етапах впровадження (зустрічі з виборцями, які можуть бути невідомими з певними аспектами і особливостями питання)

6. Завжди допускайте можливість помилки (невірна класифікація, брак інформації) і продумайте альтернативні варіанти. Не існує абсолютно вірного, логічного, довершеного, “безпристрасного” аналізу.
7. Останній, але найважливіший принцип – замовник рішення (народний депутат, голова комітету тощо) повинен очікувати від вас не рекомендацій (у переважній більшості випадків він\вона їх вислухає і зробить по-своєму), а аналізу, який має набагато більше шансів бути почутим.

Отже, аналіз політики — це діяльність зі створення знань про процес вироблення політики й у ході цього процесу. Створюючи знання про процес вироблення політики, аналітик політики вивчає причини, наслідки й дієвість альтернатив публічної політики й державних програм. Однак ці знання залишаються неповним, якщо вони не надаються виробникам політики і широкому загалу, яким вони призначені слугувати. Лише за умови, що знання про пов'язане зі знанням у, члени виконавчих, законодавчих і судових органів влади – разом із громадянами, що мають свій інтерес у державній політиці, - можуть удосконалити процес вироблення політики й її дієвість. Оскільки результативність вироблення політики залежить від доступу до фонду наявних знань, комунікація й використання аналізу політики займають центральне місце у практиці й теорії розробки політики.

Будь-яка запропонована політика впливатиме у багатьох напрямках і різному може зачіпати інтереси різних груп. Політика, яка прийнятна для однієї групи, може виявитися неприйнятною або шкідливою для іншої групи.

Крім того, політика може бути прийнятною з погляду витрат, до яких вона призводить, але може виявитись неприйнятною з погляду її впливу на навколишнє середовище. Для того, щоб мати змогу порівнювати, оцінювати та вибирати з-поміж існуючих альтернатив, треба встановити відповідні критерії оцінки. Критерії -- це те, що ми використовуємо для скерування прийняття рішень, і що допомагає нам порівнювати альтернативи.

Ми починаємо з визначення проблеми і загальних цілей і більш конкретних, вимірних завдань для клієнта. Коли ми знаємо, чого бажаємо, ми відшукуємо альтернативні шляхи досягнення цілей та виконання завдань. Потім

оцінюються наслідки вибору кожної з багатьох альтернатив. Серед вимірюваних параметрів, якими звичайно користуються, входять такі:

- вартість
- чистий прибуток
- ефективність
- коефіцієнт корисної дії
- справедливість
- легкість адміністративного провадження
- законність
- політична прийнятність

Аналітик має ідентифікувати такі критерії, які є ключовими для вирішення проблеми і найбільш придатними для всіх учасників процесу прийняття рішення. Аналітик відшукує критерії, що відповідають цим вимогам, але іноді критерії визначаються самими наявними даними. Втім, встановлюючи критерії оцінки і приймаючи рішення щодо величин, в яких вимірюватимуться альтернативи, аналітик змушений з'ясовувати цінності, цілі й завдання зацікавлених сторін і прояснити як бажані, так і небажані результати.

Заздалегідь сформулювавши критерії, ми встановлюємо правила, яких треба дотримуватись, порівнюючи альтернативи. Формулювання критеріїв оцінки на ранніх етапах допомагає також уникнути спокуси пізніше раціоналізувати найкращі варіанти. На подальших стадіях аналізу можуть бути виявлені нові критерії, але аналітик має недвозначно погодитись з додаванням цих критеріїв.

Цілі, завдання, критерії та оцінки

- ✓ Цілі: формально й у загальних рисах викладені описи того, що ми в решті-решт бажаємо досягти.
- ✓ Завдання: Більш концентровано й конкретно викладені описи того, що очікується під кінець, частіше за все із зазначенням часу і уточненням відповідної групи населення.
- ✓ Критерії: конкретні описи, із зазначенням показників завдань, які буде використовуватись для оцінювання альтернативної політики або програм. Серед важливих величин наведемо вартість, вигоду, ефективність, ризик, політичну життєздатність, легкість адміністративного провадження, законність, невизначеність, справедливість та вибір часу.
- ✓ Оцінки: Кількісні, якщо не реальні, робочі визначення критеріїв. Кожен критерій повинен мати кілька оцінок, пов'язаних з ним. Оцінки можуть бути використані для порівняння стану проблеми в часі або просторі, щоб

отримати можливість судити, наскільки близько альтернативи наближаються до сформульованих критеріїв.

Встановлення критеріїв оцінки

Звісно, що для аналітика недостатньо придумати список критеріїв і визначити їхню відносну важливість. Ця робота повинна виконуватися разом з групами й особами, залученими до процесу прийняття рішення.

Першим кроком є визначення й встановлення прийнятних і корисних критеріїв. Роль аналітика на цьому етапі полягає в тому, щоб допомогти особі, яка прийматиме рішення, з'ясувати, що є предметом пошуку, і визначити завдання таким чином, щоб розробити альтернативи. Якщо завдання не були належним чином встановлені, розроблені альтернативи будуть невідповідними, а рекомендована альтернатива не вирішить реальної проблеми.

На практиці, однак, особи, що прийматимуть рішення, можуть бути неготовими встановити чіткі критерії оцінки. Вони можуть і не захотіти визначити такі терміни, як справедливість або ефективність, можуть не схотіти, щоб аналітик прогнозував, наскільки зменшиться безробіття завдяки програмі, яка комусь до вподоби, або знайшов співвідношення між прибутками у випадку двох конкуруючих програм. Причини очевидні.

Політики мають обслуговувати інтереси різних груп; вони не хочуть підтримувати програму, яка подобається одній групі, ризикуючи відчуженням інших груп. Зі свого досвіду вони знають, що програми рідко реалізуються так, як це було заплановано, а результати не завжди збігаються з тими, які передбачались, і тому не хочуть бути прив'язаними до одного рішення або однієї програми. З плином часу і зі змінами у потребах виборців політики хочуть бути здатними реагувати без потреби бути зв'язаними старими ідеями.

Другою звичною проблемою, яку аналітики мають у стосунках з політиками, є їхня неохочість відмовитися від численних суперечливих завдань. Часто політики хочуть мати в своєму розпорядженні обидва шляхи, щоб догодити групам населення з конкуруючими цінностями або суперечливими цілями. Але з того факту, що ті, хто приймає рішення, не бажають встановити чіткі критерії оцінки, зовсім не означає, що вони хочуть бути вільними щотижня міняти свої рішення. Вони радше хочуть бути здатними йти в загальному напрямку до встановленої цілі, але скористатися для цього різними шляхами. Ви може бути потрібно почати аналіз, маючи лише туманне уявлення про те, що, власне, є предметом пошуку, з'ясовуючи подробиці альтернатив у перебігу



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



аналізу. Для особи, що приймає рішення, часто прийнятним є наближення до цілі, а не обов'язково її досягнення.

Аналітикам же і тим, хто здійснює оцінку, хотілося б мати конкретні критерії, які б дозволили виміряти просування до цілей і виконання завдань.

Врешті решт, головним джерелом для встановлення й оцінки завдань програми є Ваш клієнт або роботодавець. Однак, клієнти можуть потребувати допомоги у висловленні цих цілей і критеріїв. І навіть тоді, коли клієнт встановив точні критерії, аналітик може вважати необхідним введення додаткових завдань і критеріїв або перегляд існуючих.

Політичні чинники також мають бути враховані в процесі вибору тієї чи іншої лінії поведінки, але це не завжди можливо, особливо для аналітиків-початківців, які мають небагатий політичний досвід, або щодо деяких вузько визначених проблем. Але завжди, коли це можливо, політичні чинники повинні бути частиною визначення проблеми, вибору критеріїв, розробки альтернатив, оцінки й відображення. Аналітики повинні розглядати політичні чинники як складову частину процесу, ознайомитись з термінологією для спілкування на теми цих політичних чинників і застосовувати послідовні методи для фіксації, відбиття й аналізу політичних проблем. Відповіді на наведені нижче питання допоможуть прояснити політичні проблеми.

2.3. Стратегічне планування в публічному управлінні

Стратегічне планування – це скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Основною метою стратегічного планування є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для забезпечення розвитку організації.

Стратегічне планування включає довго- (понад 5 років), середньо- (3-5 років) та короткострокові (річні) процеси та інструменти планування діяльності, зокрема бюджетного планування.

Стратегічний план повинен забезпечити чітке відчуття напрямку – на основі аналізу альтернативних варіантів та їх наслідків. Визначення стратегічного напрямку або бажаного шляху вперед буде часто пов'язано із баченням, а також з метою, короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими цілями, які забезпечують узгоджену і послідовну основу для координації діяльності організації, а саме:

- бачення – це формулювання прагнень, що описує бажане майбутнє;
- мета – це результати, необхідні для забезпечення бажаного майбутнього;
- цілі – це те, чого необхідно досягти для реалізації зазначеної вище мети.

Як бажаний стан майбутнього описаний в баченні, так стратегічна мета та цілі необхідні для визначення того, що потрібно зробити для їх досягнення. Невелика кількість широких цілей повинна спиратись на ряд більш конкретних цілей, визначених у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

На цьому етапі стратегічного планування основним завданням є визначення того «що» повинно бути досягнуто, а не «як» – останнє буде детально розглянуто протягом розробки стратегічного плану – однак певна загальна оцінка комплексу заходів в області реалізації стратегічного плану, які дозволять досягти кожної мети, буде сприяти встановленню реальних цілей.

Крім того, певне розуміння ймовірного рівня підтримки кожної з ідей забезпечить визначення їхніх шансів на успіх. Тобто, важливо встановити цілі, які:

- придатні – ті, які вирішують ключові питання та досягають бажаних результатів;

- реалістичні – ті, які можна досягти з можливими організаційними та системними ресурсами;
- прийнятні – з підтримкою тих, хто наділений повноваженнями та впливає на «узаконення» дій.

Визначення альтернативної мети та цілей підкреслить вибір. Корисним може бути креативний підхід для генерування можливих альтернативних цілей. Наприклад, мозковий штурм потенційних цілей з точки зору радикальних, «середніх» та обережних змін може допомогти у генеруванні нових ідей. Сценарії також можуть бути корисним інструментом для визначення потенційних можливостей та передбачення бажаного майбутнього. Низка альтернативних цілей повинна бути розглянута в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі як ключові показники для досягнення бажаного майбутнього, вираженого в баченні.

«Кристалізація» стратегічного напрямку розвитку відбувається при виборі найприйнятнішого набору мети та цілей. Альтернативи повинні бути об'єктом пильної уваги щодо їх придатності, здійсненності (реалістичності) та прийнятності. Корисним може бути дворівневий процес відбору, що дозволить розглянути більш детально альтернативи, які були попередньо відібрані, до моменту прийняття остаточного рішення. Залучення зацікавлених сторін до процесу генерування та відбору альтернативних цілей дозволяє забезпечити їхню підтримку визначеному стратегічному напрямку, зменшуючи ризик розбіжностей у позиціях в довгостроковій перспективі.

Комплексність стратегічного планування означає, що на початковому етапі дуже важливо чітко визначити проблеми, які повинні бути вирішені, та погодити їх з ключовими зацікавленими сторонами. Це допоможе визначити рамки проєкту, встановити будь-які існуючі межі, які не підлягають перегляду, та визначити очікування щодо продуктів/результатів проєкту.

Це завдання повинно бути глибшим, ніж лише визначення загальної проблеми (питання), яке повинно бути вирішено, шляхом поділу її в логічний спосіб для виокремлення всіх під-проблем (підпитань). Потужним інструментом для структурування проблеми є дерево проблеми, яке створює логічну ієрархію у вигляді фамільного дерева проблем та підпроблем.

Визначення в такий спосіб цілий «простір» навколо проблеми є корисним процесом з кількох причин:

- він породжує глибоке розуміння відповідних проблем;
- допомагає визначити справжні корені (причини) проблеми;

- забезпечує «фокус» для попередніх обговорень із зацікавленими сторонами з метою розуміння їхньої точки зору;
- забезпечує структуру та основу для подальшого збору та аналізу даних.

Уточнення проблеми на ранній стадії також допоможе команді залишатись зосередженими, а кожному члену команди розуміти як саме його робота буде відображатись в цілому процесі, та відсилати на наступні стадії проєкту для перевірки того, що команда досягла саме тих результатів, які нею були поставлені.

Дерево проблем допомагає у визначенні ключового питання або проблеми, на які повинен відповісти проєкт, та розбиває її на менші складові частини.

Вони можуть використовуватись:

- на початку розробки стратегічного плану для визначення ключових спеціалізованих сфер;
- для планування окремих напрямів;
- для проведення аналізу певних ключових питань;
- для визначення обсягів та напрямів роботи.

Дерево проблем є корисною відправною точкою для всього проєкту, надаючи контекст та показуючи як кожна частина роботи складає одне ціле. Добре продумане дерево повинно також визначити, яким чином структурувати комунікації.

Перш ніж приступати до детального мислення, якийсь час має бути витрачено на обдумування ключового питання, на яке намагатиметься знайти відповідь проєкт. Відкрите питання повинно бути достатньо широким для того, щоб вмещувати повний огляд сфери стратегічного планування. Визначення відправної точки може бути найважчою частиною побудови дерева. Наступний рівень повинен визначати низку питань, які разом дають відповідь на зазначене вище питання в дереві.

Конкретний аналіз повинен бути спрямований на надання відповіді на кожне із запитань. Кожного разу, коли питання розбивається на запитання нижчого рівня, останні повинні разом давати відповідь на запитання більш високого рівня. Крім того, ці питання нижчого рівня повинні разом охоплювати всі питання, які потребують вирішення, але не повинні перетинатися один з одним. Питання, які потрібно вирішити, повинні відноситися до одного кошика, а не до двох. Більш технічною мовою, це означає, що вони повинні бути взаємовиключними, вичерпними в сукупності.

Хоча це може здатися громіздким, записування всіх питань може бути дуже корисним, оскільки це стимулює ясність мислення.

Варто здійснити кілька спроб побудови дерева (може бути зроблено різними членами команди), використовуючи різні структури. Дерева потім можуть бути оцінені на основі того, наскільки добре вони можуть працювати з точки зору поділу питань на більш дрібні питання, на які можна дати відповідь; з точки зору поділу проєкту на спеціалізовані сфери; та з точки зору структурування майбутніх комунікацій. Методи, які можуть бути корисними під час процесу підготовки питань, включають мозковий штурм і інші креативні інструменти. Вони допоможуть підійти до питання з свіжим поглядом.

Одним із варіантів дерева проблем є дерево гіпотез. В той час як дерева проблем можуть бути найбільш корисними на початку проєкту, дерево гіпотез може бути корисним пізніше при структуруванні висновків та подальших комунікацій.

Якщо дерево проблем розпочинається з одного питання, дерево гіпотез починається з одного твердження. Кожен рівень дерева гіпотез пов'язаний з питаннями «Чому?» та «Коли?». Це забезпечує те, що гіпотези нижчого рівня разом відповідають на гіпотезу вищого рівня.

Визначення зацікавлених сторін – тих, на кого впливає, та хто здатні впливати на процес стратегічного планування – і їхніх проблем, необхідно для розуміння сфери інтересів, які повинні бути враховані при розробці та впровадженні стратегічного плану.

Різні зацікавлені сторони можуть сприймати одну і ту ж пропозицію по-різному в залежності від їхніх законних інтересів, певних пріоритетів на даний момент та досвіду організації або людей, які керують роботою. Насправді інтереси та цілі різних зацікавлених сторін часто є протилежними.

З метою ефективного управління зацікавленими сторонами важливо зрозуміти потреби та інтереси кожного з них, включно із:

- їхніми цілями;
- їхньою поведінкою в минулому;
- очікуваною поведінкою;
- ймовірним впливом проєкту на них (позитивним чи негативним);
- їхньою можливою реакцією;
- мірою довіри та рівня підтримки.

Може бути корисним проведення зустрічі з деякими зацікавленими сторонами з метою визначення характеру їхніх інтересів та будь-яких застережень, які вони можуть мати до проєкту.

Етапи	Завдання	Продукти
1) Обґрунтування та становлення	-обґрунтування проєкту; -класифікація питань; -планування проєкту; -створення команди.	Пропозиції проєкту та план проєкту.
2) Дослідження та аналіз	-отримання/збір інформації; -аналіз інформації; -огляд можливостей реалізації.	Пропозиції проєкту та план проєкту.
3) Визначення стратегічного напрямку	-розробка керівних принципів; -формулювання; -визначення стратегічної мети та цілей.	Кращий стратегічний напрям.
4) Визначення заходів та системи їх реалізації	-опрацювання варіантів заходів; -деталізація варіантів заходів; -оцінка варіантів заходів; -планування реалізації заходів.	Кінцевий звіт та план реалізації.

Нормативно-правове регулювання

В цілому питання стратегічного планування в Україні регулюється:

- Бюджетним кодексом України;
- Законом України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”;
- Законом України “Про державні цільові програми”;
- Законом України “Про Національний банк України”;
- Постановою Кабінету Міністрів України “Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєкту державного бюджету України”;
- розпорядженням Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”
- послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище.

Крім того, система стратегічних та програмних документів в Україні передбачає існування документів, які стосуються розвитку сектору або галузі державного управління (Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, Стратегія реформування лісового господарства України

на період до 2022 року), розвитку інституції (як Стратегічний план діяльності Міністерства фінансів на 2018-2021 роки, Стратегічні напрями діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на 2019 рік та План заходів із їх реалізації), а також так звані “горизонтальні” стратегії (Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (містить базові принципи регіонального розвитку України та передбачає підготовку регіональних стратегій)), як такі, що мають вплив на всі органи виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Процес розробки стратегії включає стратегічне планування, підготовку, реалізацію, моніторинг та оцінку. Кроки, які слід розглядати в цьому процесі, повинні бути систематичними, раціональними та розвиватися з часом. Висновки та рекомендації, розроблені в результаті функціонального аналізу, допоможуть у розробці змісту Стратегічного плану розвитку (СПР) Апарату Верховної Ради України, а також плану дій з реалізації стратегії.

У СПР має бути визначено ключові цілі розвитку та результати. СПР має містити загальне бачення та настанови для реформи Апарату. У СПР також визначається, як Верховна Рада України вимірюватиме успішність реформи.

План дій має на меті забезпечити впровадження СПР, окреслити результати у визначений період часу та способи їх досягнення. На відміну від СПР, план дій має бути гнучким та адаптивним, що дозволить змінювати його залежно від змін ситуації, але при цьому дотримуючись загальної стратегії.

Процес розробки СПР буде здійснюватися із врахуванням кращих національних та міжнародних практик та включатиме такі кроки (стандартний підхід для цього виду документів, який за потреби буде адаптований до потреб Верховної Ради України):

Крок 1: визначення місії, бачення та цінностей Апарату. Місія визначає основну мету організації. Вона нагадує усім працівникам про те, на що спрямовані їхні зусилля. Бачення – це твердження про те, де організація хотіла б опинитися у порівнянні з тим, де вона знаходиться зараз. Бачення має бути як амбітним, так і натхненним, відображаючи цінності організації та встановлюючи мету, до якої організація має прагнути. Необхідно також прийняти рішення щодо набору цінностей, які очікуються від співробітників Апарату. Це потрібно для впливу на поведінку людей та корпоративну культуру організації.

Крок 2: формулювання пріоритетів щодо змін, цілей та завдань Апарату – виходячи з місії та бачення, стратегічні пріоритети чітко описують те, що насправді збирається зробити організація, щоб рухатись до бажаного майбутнього. Цілі визначають те, куди спрямовуються основні зусилля організації при реалізації плану. Вони повинні бути на високому рівні та бути достатньо широкими для того, щоб низку організаційних заходів можна було об'єднати в межах тієї чи іншої стратегічної цілі. Цілі повинні бути SMART: (конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та визначені в часі). Вони визначають, «що буде досягнуто», «скільки» та «ким». Цілі будуються навколо:

- цілей щодо поведінки;
- цілей на рівні результатів для спільноти/організації;
- цілей щодо процесу.

Крок 3: визначення способів досягнення цілей та завдань

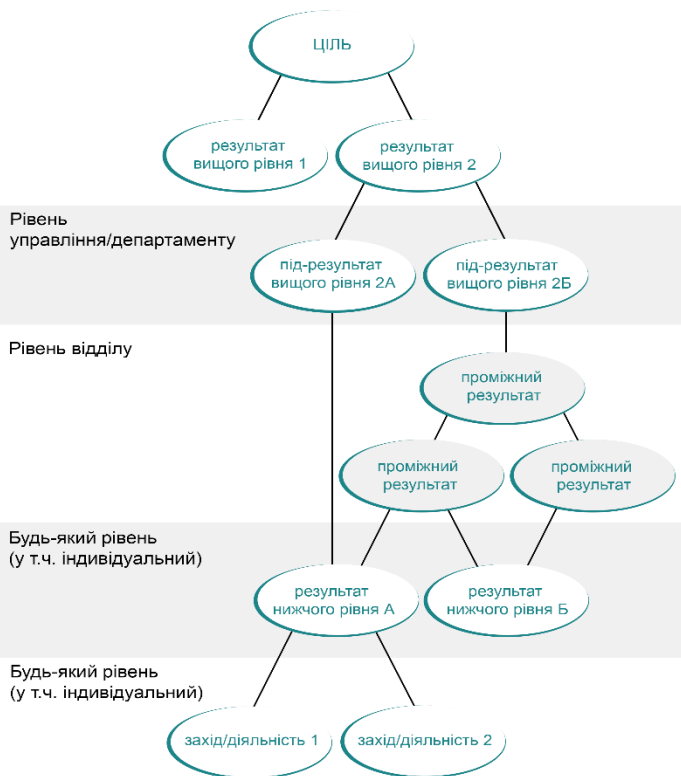
Крок 4: визначення способів оцінки досягнення цілей, завдань, виконання програм і заходів

Для побудови логічного ланцюжка СПР необхідні такі кроки:

- визначити та домовитись про стратегічні пріоритети (як правило, стратегічних пріоритетів має бути 5+/-2);
- визначити ціль (вплив) для кожного стратегічного пріоритету та обрати ключовий(і) індикатор(и) та цільовий(і) показник(и) за ним(и); це будуть організаційні або «стратегічні» показники;
- визначити результати вищого рівня для кожної цілі разом з індикаторами та цільовими показниками (як правило, для кожної цілі буде 1-3 результати);
- визначити результати нижчого рівня та заходи/ініціативи, що призводять до результатів вищого рівня, а також індикатори та цільові показники до них. Заходи/ініціативи будуть включені до планів організаційної діяльності, а під-заходи будуть включені до планів дій підрозділів організації;
- цілі та результати вищого рівня будуть вимірюватися за допомогою «стратегічних» (організаційний рівень) індикаторів, що досягаються завдяки виконанню щорічного плану дій; стратегічних (організаційний рівень) результатів може бути від 15+/-5, кількість показників є аналогічною.

Логічний ланцюжок від заходів до результатів вищого рівня та цілі (типові рівні)

Організаційний (стратегічний) рівень



Перед цими кроками необхідно:

1. Створити робочу групу вищих керівників для процесу розробки СПР.
2. Провести виїзну зустріч та поглиблені зустрічі з мозковим штурмом для контролю та затвердження загального процесу планування, зосередивши увагу на плані дій, який слід прийняти, та на засіданнях груп, щоб переглянути та затвердити план.

Стратегічний план Апарату міститиме посилання на плани окремих підрозділів Апарату. Це дозволить співробітникам підрозділів бачити чіткі зв'язки між їхніми функціями та загальною ціллю організації.

У розробці СПР будуть застосовані такі інструменти: SWOT, PESTLE та «дерево проблем» (аналіз проблем).

SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та будь-які загрози для організації. Аналіз дає як внутрішню, так і зовнішню перспективу, яка визначає контекст стратегічного плану. Результати всебічного SWOT-аналізу можуть бути використані для визначення того, де потрібні ресурси та які інвестиції (або безпосереднє вкладення коштів, наприклад, в IT-сервіси, або інвестиції в такі сфери, як навчання персоналу) будуть найбільш прийнятними з огляду на ці результати. Слід підкреслити, що керівники та співробітники Апарату мають бути значною мірою залучені до SWOT-аналізу. Група експертів надасть необхідні поради та підтримку.

PESTLE-аналіз стосується зовнішнього середовища, в якому працює Апарат Парламенту. Його складові частини (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори) розроблені для того, щоб забезпечити вичерпну картину параметрів, що визначають сферу діяльності організації, та проаналізувати обставини, які організація повинна враховувати при розробці своєї загальної стратегії.

Часто ці два аналітичні інструменти поєднують: так, наприклад, після виявлення сильних і слабких сторін може бути корисним зосередитись на кожній складовій аналізу PESTLE і вирішити, які з них створюють можливості, а які – загрози (при цьому слід пам'ятати, що певні фактори можуть створювати і можливості, і загрози). Якщо аналізувати можливості та загрози окремо від PESTLE, можна не побачити цього взаємозв'язку, тому рекомендується застосовувати такий підхід під час проведення аналізу PESTLE.

«Дерево проблем/дерево рішень» – інструмент аналізу, що дає огляд усіх відомих причин та наслідків виявленої проблеми. Дерево проблем можна перетворити на набір завдань, перефразовуючи кожен з проблем у позитивний

очікуваний результат. Таким чином першопричини та наслідки перетворюються на рішення.



Для підтримки розробки Стратегічного плану розвитку та планів дій буде організовано виїзну сесію стратегічного планування для вищого керівництва Апарату. Це дозволить забезпечити інклюзивний процес та їх залучення до розробки стратегічних документів на основі результатів функціонального аналізу. Наскільки це можливо, на таку сесію слід зібрати все стратегічне керівництво Верховної Ради України, включаючи політичне керівництво, керівників підрозділів Апарату, експертну групу та представників ПРООН. Для сприяння залученню та відкритим дискусіям сесія має відбуватися поза Парламентом. До її порядку денного мають бути включені такі питання:

- представлення підсумкового звіту керівництву Верховної Ради України;
- відкрите обговорення кожної рекомендації;

- модерване обговорення основних цілей Стратегічного плану розвитку;
- модерване обговорення результатів реформи, послідовності кроків, управління змінами та ресурсами, що дозволить вдосконалити план дій.

До плану дій будуть розроблені ключові показники ефективності, які мають бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та визначені в часі).

Стратегічний план Апарату буде виконувати декілька цілей:

- Визначення контексту, в якому працює Парламент. На найвищому рівні СПР визначає мету Парламенту в рамках конституційних та нормативно-правових засад, відповідно до яких він виконує свої основні функції;
- Керівництво використанням ресурсів. План стане корисним інструментом розподілу та використання людських та фінансових ресурсів для досягнення загальних стратегічних цілей Апарату;
- Визначення пріоритетів щодо діяльності. СПР стане ефективним інструментом для визначення пріоритетності напрямів діяльності установи;
- Залучення зацікавлених сторін до діяльності Парламенту. Зацікавлені сторони (ті, хто мають легітимні інтереси, пов'язані з діяльністю організації) можуть бачити, як установа планує свою діяльність і чого вона має на меті досягти. СПР дає зацікавленим сторонам чітке розуміння того, наскільки їхні інтереси є пріоритетними для Парламенту та як передбачається їх реалізовувати;
- Посилення внутрішніх зв'язків в установі та заохочення співробітників до спільних зусиль заради спільних цілей. СПР є публічною заявою про те, чого установа намагається досягти і на чому зосередити свої зусилля. Відтак, він може бути потужним мотиваційним фактором для співробітників установи. Якщо співробітники мають свою роль у розробці Плану, і якщо інформація про План розповсюджується належним чином, він може надихнути співробітників на більші зусилля для досягнення стратегічних цілей.

2.4. Корисні посилання

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/en>. – Назва з екрану
3. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.
4. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.
5. Устойчивость реформ государственной службы в центральной и восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу : http://www.sigmaweb.org/publications/Galina_Rus_SP44_070509.pdf
6. Денисов В. Методологія сучасного парламентаризму / В.Денисов // Генеза. — 1998. — № 1–2. — С. 180–187.
7. Журавський В. Український парламентаризм на сучасному етапі: теоретико-правовий аспект: Монографія. / В.Журавський. — К., 2001. — 248 с.
8. Мироненко Є. Політологічний аналіз теорії дослідження парламентаризму: умови розвитку в сучасній Україні / Є. Мироненко // Персонал. – 2007. – № 6.
9. Політична енциклопедія. / Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін.. - К.: Парламентське вид-во, 2011. 10.808 с.
11. Політологічний енциклопедичний словник / Упоряд.: В. П. Горбатенко; За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 12. К.: Генеза, 2004.
13. Політологічний словник: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
14. Шаповал В., Феномен парламенту. Спроба наукового тлумачення дефініції / В. Шаповал, Журавльова Г. // Віче. – 2000. - №2. – С.12-17.
15. Федоренко Г. Парламентська прерогатива приймати закони. Традиції і реалії // Віче. — 1997. — № 8. — С. 30–36.



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



16. Шаповал В., Борденюк В., Журавльова Г. Парламентаризм і законодавчий процес в Україні. — К., УАДУ, 2000.

Модуль 3. Особливості організації роботи Апарату Верховної Ради України

3.1. Законодавчий та нормативно-правовий статус Апарату Верховної Ради України, його особливості

Апарат Верховної Ради України створений як допоміжний та такий, що має забезпечувати діяльність парламенту, інститут у системі державної служби. Для забезпечення його ефективного функціонування також сформовано розгалужену нормативно-правову базу, що оновлювалася з огляду на потреби та запити модернізації публічного управління.

Вітчизняні науковці виділяють наступні характерні ознаки Апарату Верховної Ради України:

- належить до числа структурно складних органів;
- у ньому поєднується вертикальна (відділи, управління, головні управління) та горизонтальна галузева (секретаріати комітетів) структура управління;
- є управлінським органом загальної (універсальної) компетенції;
- поєднує риси суто адміністративного апарату з апаратом депутатських об'єднань (секретаріати депутатських фракцій і груп) та апаратом комітетів (секретаріати комітетів);
- відзначається переважно централізованим типом управління: єдиноначальність керівництва Апарату Верховної Ради України в особі Керівника Апарату поєднується з певним ступенем узалежнення вирішення низки кадрових питань від відповідних рішень парламентських комітетів, депутатських фракцій і груп;
- наділений неавтономною службою персоналу, яка включена до загальної системи державної служби (незначним ступенем автономії володіють лише патронатні служби Голови та заступників Голови Верховної Ради України);
- володіє рисами адміністративного апарату, інтегрованого до загальної управлінської системи парламенту;
- має риси позапартійного апарату (певний виняток із цього правила можуть становити лише секретаріати депутатських фракцій, які є робочими органами відповідних партійних представництв у парламенті);
- відзначається широтою свого функціонального призначення (забезпечує виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій).



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Нормативно-правове регулювання статусу та діяльності Апарату охоплює три рівні: 1) конституційний; 2) законодавчий; 3) підзаконний. При цьому особливості правового регулювання цих питань полягають: у конституційному визначенні статусу Апарату (на відміну від аналогічних служб інших органів державної влади); у парламентському рівні нормативного регулювання, що свідчить про чітке підпорядкування Апарату Парламенту.

Так, на конституційному рівні визначено основи правового регулювання державної служби, а також загальні засади організації Апарату. На законодавчому ж рівні встановлювалися певні особливості державної служби в Апараті Парламенту.

Разом з тим, удосконаленню правового регулювання державної служби в Апараті присвячено положення ряду програмних документів. Так, Концепцією розвитку законодавства про державну службу в Україні, схваленою Указом Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006, одним з основних шляхів розв'язання проблем у цій сфері визначено забезпечення системного правового регулювання всіх видів державної служби, зокрема в Апараті.

Рекомендаціями Місії Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Пета Кокса, що розроблені з метою підвищення якості українського парламентаризму та викладені у «Доповіді та Дорожній карті щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», передбачено розмежування парламентської державної служби та загальної національної державної служби [4].

Постановою Верховної Ради України «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України» від 17 березня 2016 року № 1035-VIII [30] визначено, що Верховна Рада України у довгостроковій перспективі може розглянути можливість переходу до створення системи відокремленої парламентської державної служби.

Аналіз практики застосування законодавства про державну службу в Апараті свідчить про певні труднощі, з якими стикається парламентський Апарат. Вони пов'язані з тим, що Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», розроблений Національним агентством України з питань державної служби, не враховує специфіку проходження у ньому державної служби, обумовленої завданнями і функціями парламенту.

У вже згаданих Рекомендаціях Місії Пета Кокса [4], зокрема, йдеться про те, що поряд із поширеною практикою, за якою співробітники демократичних



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



парламентів є державними службовцями, дедалі більшої популярності набувають системи, де парламентська державна служба є відокремленою від національної державної служби. Кожна система має свої переваги і недоліки. Наприклад, те, що державні службовці належать до національної державної служби, дозволяє їх ротацію до різних міністерств та інших підрозділів такої служби. З іншого боку, окрема парламентська державна служба забезпечує більший захист інституційної незалежності парламенту і дозволяє встановлювати спеціальні умови та оплату праці парламентським держслужбовцям. У довгостроковій перспективі було б доцільно розглянути питання створення незалежної парламентської державної служби, йдеться у Рекомендаціях. Шляхи реалізації цих настанов передбачають впровадження необхідних змін і доповнень до відповідних законодавчих актів, зокрема внесення змін до законодавства про державну службу.

3.2. Структура Апарату Верховної Ради України, знайомство з основними структурними підрозділами

Апарат Верховної Ради України створений як допоміжний та такий, що має забезпечувати діяльність парламенту, інститут у системі державної служби. Для забезпечення його ефективного функціонування також сформовано розгалужену нормативно-правову базу, що оновлювалася з огляду на потреби та запити модернізації публічного управління. Вітчизняні науковці виділяють наступні характерні ознаки Апарату Верховної Ради України:

- належить до числа структурно складних органів;
- у ньому поєднується вертикальна (відділи, управління, головні управління) та горизонтальна галузева (секретаріати комітетів) структура управління;
- є управлінським органом загальної (універсальної) компетенції;
- поєднує риси суто адміністративного апарату з апаратом депутатських об'єднань (секретаріати депутатських фракцій і груп) та апаратом комітетів (секретаріати комітетів);
- відзначається переважно централізованим типом управління: єдиноначальність керівництва Апарату Верховної Ради України в особі Керівника Апарату поєднується з певним ступенем узалежнення вирішення низки кадрових питань від відповідних рішень парламентських комітетів, депутатських фракцій і груп;
- наділений неавтономною службою персоналу, яка включена до загальної системи державної служби (незначним ступенем автономії володіють лише патронатні служби Голови та заступників Голови Верховної Ради України);
- володіє рисами адміністративного апарату, інтегрованого до загальної управлінської системи парламенту;
- має риси позапартійного апарату (певний виняток із цього правила можуть становити лише секретаріати депутатських фракцій, які є робочими органами відповідних партійних представництв у парламенті);
- відзначається широтою свого функціонального призначення (забезпечує виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій).

Нормативно-правове регулювання статусу та діяльності Апарату охоплює три рівні: 1) конституційний; 2) законодавчий; 3) підзаконний. При цьому особливості правового регулювання цих питань полягають: у конституційному визначенні статусу Апарату Верховної Ради України (на відміну від аналогічних

служб інших органів державної влади); у парламентському рівні нормативного регулювання, що свідчить про чітке підпорядкування Апарату Парламенту.

Так, на конституційному рівні визначено основи правового регулювання державної служби, а також загальні засади організації Апарату. На законодавчому ж рівні встановлювалися певні особливості державної служби в Апараті парламенту. Разом з тим, є доцільним вивчити зарубіжний досвід та порівняти його з українськими реаліями.

Український дослідник О. Берназюк наголошує, що термінологічна конструкція «апарат парламенту» у вузькому сенсі позначає установу, яка всебічно забезпечує діяльність парламенту. Одночасно В. Шевельов зауважує, що в широкому сенсі цей термін позначає постійно діючу, таку, що має статус юридичної особи та є частиною державного апарату, сукупність структурних одиниць, які мають штатний розпис, працівники якого об'єднані єдиною метою та складають систему на чолі з вищою в цій системі посадовою особою – керівником апарату, завданнями яких є правове, організаційне, документальне, аналітичне, організаційне, фінансове, матеріально-технічне, соціально-побутове забезпечення діяльності парламенту.

Парламенти відрізняються також кількістю палат (однопалатні чи двопалатні парламенти), обсягом наявних фінансових ресурсів, тобто є парламенти, які можуть дозволити собі утримання більшого апарату і такі, що змушені обмежувати обсяги послуг апарату.

Вітчизняний науковець Н.С. Погребняк зазначає, що залежно від обсягу компетенції парламенту, способу його організації (моно- чи бікамеральна структура), обсягу фінансування, історичних традицій парламентаризму тощо виокремлюють такі типи апаратів парламентів:

- за структурою: складні, з досить розгалуженою структурою та прості;
- за рівнем управління: а) з горизонтальною (галузевою) і вертикальною (ієрархічною) структурою; б) на рівні підкомітетів, комітетів (комісій), палат і парламенту;
- за компетенцією: загальної (універсальної) компетенції; спеціальної компетенції;
- за суб'єктом обслуговування: адміністративний апарат; особистий апарат депутатів; апарат депутатських об'єднань у парламенті; апарат комітетів;
- за типом управління: централізований, переважно централізований, частково централізований, децентралізований;

- за характером служби в апараті: з автономною і неавтономною службою персоналу;
- за типом персоналу: а) адміністративний апарат, особистий апарат парламентаря і позаштатний апарат; б) за належністю до політичної партії: партійний і позапартійний; в) за здійсненням функцій: з виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій тощо.

Структура Апарату за період незалежності України змінювалася кілька разів. Постановою Президії Верховної Ради України від 20 квітня 1992 року №2282-ХІІ вперше за період незалежності Парламент України затвердив структуру свого Апарату.

Відповідно до вищенаведеної Постанови до структури Апарату Верховної Ради України входили:

Керівництво Секретаріату ;

Служба юридично-наукового забезпечення:

- Юридичний відділ,
- Група наукових консультантів,
- Центр комп'ютеризованих інформаційних систем,
- Відділ координації роботи секретаріатів комісій.

Служба організаційного забезпечення:

• Відділ у питаннях діяльності Рад і органів місцевого самоврядування,

- Відділ з питань звернень громадян,
- Група обслуговування пленарних засідань Верховної Ради України,
- Група парламентського протоколу,
- Сектор контролю,
- Прес-центр.

Служба документального забезпечення:

- Загальний відділ,
- Редакційно-видавничий відділ,
- Сектор таємного діловодства,
- Група технічного забезпечення роботи з документами,
- Архів.

Сектор кадрів;

Старший референт по цивільній обороні.

Окремо від Апарату Верховної Ради України функціонувало Управління справами, до складу якого входили:

- Керівництво Управління справами;
- Сектор фінансування, обліку і планування;
- Група господарського обслуговування;
- Група енергетично-технічного обслуговування і зв'язку;
- Група соціально-побутового і медичного обслуговування;
- Група будівництва і технічного нагляду;
- Група матеріально-технічного постачання.

У 1994 році Постановою від 31 жовтня № 181/94-ПВ Верховна Рада України здійснила наступний крок у реорганізації свого Апарату, до якого були включені такі самостійні підрозділи як підрозділи Секретаріату Верховної Ради України, секретаріати її постійних комісій, а також Інститут законодавства. Суттєвою зміною у структурі стала реорганізація Управління справами і його включення до складу Секретаріату Верховної Ради України.

Постановою Верховної Ради України від 3 липня 1997 року № 427/97-ВР структура Апарату Верховної Ради України зазнала деяких змін.

Зазначеною Постановою було затверджено структуру Апарату у складі:

Секретаріат Верховної Ради України:

- загальний секретаріат,
- секретаріати комітетів Верховної Ради України,
- секретаріати Голови Верховної Ради України та його заступників.

Управління справами Верховної Ради України;

Інститут законодавства Верховної Ради України;

Видавництво Верховної Ради України (Парламентське видавництво).

Сучасна структура Апарату Верховної Ради України затверджена постановою Верховної Ради України від 20 квітня 2000 року № 1678-III.

Відповідно до вказаної Постанови до складу Апарату Верховної Ради України входять:

- Керівництво Апарату;
- Секретаріат Голови Верховної Ради України;
- Секретаріат Першого заступника Голови Верховної Ради України;
- Секретаріат заступника Голови Верховної Ради України;
- Секретаріати комітетів, депутатських фракцій, груп;

Головне науково-експертне управління;
Головне юридичне управління;
Головне управління документального забезпечення;
Головне організаційне управління;
Інформаційне управління;
Управління комп'ютеризованих систем;
Управління по зв'язках з місцевими органами влади і органами місцевого самоврядування;
Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків;
Управління кадрів;
Відділ зв'язків з органами правосуддя;
Відділ контролю;
Відділ з питань звернень громадян;
Перший відділ;
Сектор мобілізаційної роботи;
Управління справами.

Постановою Верховної Ради України від 18 червня 2020 року № 723-ІХ до структури Апарату Верховної Ради України були внесені зміни.

Так, Відділ з питань звернень громадян був перетворений на Управління, а також до структури Апарату були додані два підрозділи: Відділ з питань запобігання корупції та Прес-служба.

3.3. Формування та розвиток корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України

В сучасних умовах реалізації парламентської реформи багато завдань багато в чому залежать від рівня розвитку корпоративної культури. Разом з тим, в Україні лише розпочинається робота щодо формування нової корпоративної культури в системі державного управління.

Зміна суспільно-політичного ладу у 1990-х роках спричинила руйнування системи ціннісних орієнтацій, які були характерні для кількох поколінь українців, що, у свою чергу, призвело до девальвації загальнолюдських цінностей, виявило відрив культурних традицій від соціально-історичних орієнтирів. Більшість людей відчують життєву дезорієнтацію, страх перед завтрашнім днем, невизначеність, невпевненість у власних силах, недовіру до державних інститутів, які здійснювали контроль, регулювання суспільних відносин та виступали гарантом стабільного розвитку.

У сучасних умовах державотворення системної трансформації зазнають усі сфери життєдіяльності, що зумовлює також докорінні зміни ціннісних орієнтацій суспільства. Одночасно нарощування інтелектуального потенціалу, урахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази державних службовців, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації усієї системи публічного управління.

У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству.

Деякі дослідники визначають корпоративну культуру як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки в усіх сферах діяльності державних службовців.

Разом з тим, заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління», а саме: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та

інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища».

До поняття «корпоративна культура» відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувалися за час діяльності та сприймаються більшістю працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми і групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії (організації); звернути увагу на традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо.

В даний час корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів влади. Вона є важливою для будь-якого органу влади, оскільки може впливати на такі фактори: мотивація співробітників; привабливість органу влади як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах влади; відносини службовців у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу службовців; формування позитивного іміджу органів влади; покращення взаємодії між владою та громадянами тощо.

На нашу думку, корпоративна культура органу влади може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі місцевого самоврядування та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



взаємовідносини органу влади та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів місцевого самоврядування до надання більш якісних послуг громадянам.

Цікавою є думка українського дослідника В. Козловського про те, що «розв'язання проблеми ефективності державного управління значною мірою перебувають в площині морально-психологічних характеристик службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». У зв'язку з цим визначним чинником при формуванні нової корпоративної культури є сприйняття службовцями духовних та соціальних цінностей українського суспільства. Духовність українського народу, збереження його самобутності, незалежності, а також подальший соціально-економічний і культурний розвиток, модернізація системи державного управління є неможливими без утвердження в суспільній свідомості національної ідеї України, яка виступає основою інтегративної суспільної ідеології, ідеологічною домінантою.

Виходячи з вищевикладеного, ми можемо зробити висновок, що сьогодні важливим напрямом в реалізації парламентської реформи в Україні виступають питання формування нової корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України, що обумовлює подальший розвиток практичних та теоретичних досліджень у цій сфері. Прийняття та запровадження нової системи цінностей державних службовців та інших працівників Апарату Верховної Ради України (на основі нової корпоративної культури) визначає новий характер вимог до них, нове їх бачення в контексті реалізації парламентської реформи.

Починаючи з середини ХХ-го століття, система публічного управління в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів влади з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. Оцінка діяльності цих органів залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на усіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом займають центральне місце у діяльності будь-якої установи. У зв'язку з цим слід виділити наступні напрями «нової парадигми публічного управління»: наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного органу влади; надання службовцям можливості



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



виявляти ініціативу на робочому місці; орієнтація (у діяльності органів влади, окремих службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) на клієнта та якісне надання відповідних адміністративних (публічних) послуг; більша відкритість та прозорість публічної служби; нові механізми оплати праці службовців, зокрема на основі оцінки ефективності та результативності їх діяльності.

У загальному вигляді ця концепція принципово по-новому розкриває суть взаємовідносин між органами влади та інституціями громадянського суспільства: від ієрархічних, підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, взаємодії, кооперації, «доброго врядування» («good governance»), заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережових структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску. Сучасні ідеї «врядування» реалізуються в концепції мережевого управління (networking management). У загальному вигляді під цією мережею уявляється спілка індивідуальних і групових, державних і недержавних суб'єктів, спільно залучених у процес розробки та реалізації державної політики в різних сферах.

Мережева форма публічного управління принципово змінює статус органів місцевого самоврядування у взаємовідносинах з приватним сектором та громадськістю. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Новий образ, який характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі сучасного менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, а саме: діяти в рамках діючого законодавства, орієнтуватися на результати, вміти підраховувати витрати, вміти приймати оптимальні управлінські рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність тощо.

На зміну бюрократичної залежності і ієрархічної підпорядкованості приходить принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на органи місцевого самоврядування. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, відкритість до змін, управління інноваціями, більш широка свобода дій персоналу.

Результати аналізу сучасних реформ в системі публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача. У

зв'язку з цим можна погодитись із думкою окремих вчених та дослідників про те, що на сьогоднішньому етапі треба перейти від ідеї служіння суспільству (громаді) до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Одночасно слід зазначити, що частиною згаданих концепцій публічного управління, які є спрямованими на клієнта або громадянина, є зосередження уваги на підвищенні якості надання адміністративних послуг.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм орієнтована визначити для службовців наступні складові елементи: моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах влади; професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки; формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтованих на професійно-етичний еталон поведінки; регулювання професійно-етичних проблем взаємовідносин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності; виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі; взаємодію з представниками інших установ та організацій, населенням із урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

За своїм функціональним призначенням основні положення корпоративної культури виконують наступні завдання: служать методологічною основою формування професійної культури службовців; орієнтують згаданих осіб в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору; сприяють формуванню у службовців та посадових осіб місцевого самоврядування потреби дотримання професійно-етичних норм поведінки; є дієвим інструментом громадського контролю за їх моральною та професійною поведінкою тощо.

Формування корпоративної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації або підвищення кваліфікації персоналу у тому чи іншому органі влади. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємодіючи між собою, вони обмежують сферу реально можливих в цій установі способів реалізації особистих цінностей і, тим самим, визначають їх домінування в колективі, зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну, саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, формують внутрішні (групові) норми та моделі поведінки.

В основі корпоративної культури публічного управління лежать цінності, що визначають моральні принципи службовців, організацію професійної діяльності, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган влади, що бажає бути ефективним у своїй діяльності, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу, його місією та відповідними пріоритетами суспільного розвитку.

При формуванні системи цінностей бажано врахувати й ті з них, що є важливими в особистому житті службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в цілому, а не тільки в їх професійній діяльності. Розроблений проєкт системи цінностей (їх не повинно бути багато, адже мають бути визначені найбільш важливі цінності) підлягає обов'язковому обговоренню в колективі, оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а, по-друге, щоб працівники із самого початку відчували свою причетність до формування основ корпоративної культури у відповідному органі влади.

Однак слід пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності організації, а й максимально сприяти їх втіленню у практичне життя. Прийнята система цінностей повинна опинитися у центрі уваги усіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. В такому разі є доцільним ознайомлювати з системою цінностей відповідного органу місцевого самоврядування (територіальної громади) при прийнятті нових працівників на роботу, проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій, просвітницьких заходів тощо. Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має вагоме значення, що виходить за рамки конкретної діяльності, конкретної посади, грошового винагородження тощо. Разом з тим, сила корпоративної культури визначається такими важливими факторами, як ступень сприйняття службовців основних цінностей відповідного органу влади та ступенем їх відданості цим цінностям.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають в тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й певні цінності, погляди і переконання. Індивідуальні (особистісні) цінності нових службовців можуть істотно змінити сформовані культурні цінності відповідного органу влади. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей в публічному управлінні необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтирів службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для максимального

зближення їх з цінностями відповідного територіальної громади чи органу влади.

Одночасно основною проблемою існування та функціонування управління персоналом є відсутність чи недосконалість кадрових технологій роботи з персоналом. Багато прогресивних кадрових технологій функціонують у приватному секторі, однак їх не використовують в державному управлінні, оскільки вони не є адаптованими під специфіку державного сектору. Так, на приватних підприємствах активно використовуються такі технології, як залучення персоналу, відбір, підбір, адаптація, мотивація, кар'єрне просування та ін. Крім того, ці кадрові технології використовуються системно, постійно, цілеспрямовано, комплексно. Приватні підприємства мають спеціалістів, які формують кадрову стратегію, визначають місію організації, планують потребу в кадрах та організації, визначають шлях кар'єри кожного працівника, проводять тренінги особистісного зростання фахівців тощо. Ця практика, на жаль, поки що не досить поширена в державному секторі. Разом з тим, слід пам'ятати, що люди, які працюють у державному секторі, по суті є однаковими; вони потребують однакової «турботи» як з боку роботодавців, так і науковців та дослідників. Тому пропонується змінити характер і спрямованість кадрових технологій у роботі з кадрами системи публічного управління. Вони мають враховувати не тільки певні пріоритети суспільного розвитку, але й відповідати інтересам кожного фахівця та бути спрямованими на розвиток його особистісних та професійних якостей та цінностей.

Поняття “цінність” має, насамперед, суспільне походження. Процеси виникнення, споживання, перетворення цінностей у ході соціального розвитку можуть зазнавати регулюючого впливу, який виникає внаслідок самоуправління соціуму. Такий вплив можуть справляти як окремі представники суспільства, так і різноманітні суспільні інститути, найбільш важливими та найбільш організованими серед яких є органи державної влади. Слід зазначити, що корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на репутацію відповідного органу влади та стратегію розвитку його зв'язків з громадськістю. Одночасно на корпоративну культуру в цілому впливають звички та уподобання окремих співробітників, їх потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. На можливість зміни корпоративної культури в публічному управлінні можуть також вплинути такі фактори:

- організаційна криза, яка може поставити під сумнів практику роботи органів місцевого самоврядування. Вона також відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Показниками такої кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;

- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури органу влади, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;
- новий етап реформування системи державного управління в цілому та розвитку окремих органів місцевого самоврядування зокрема. Є зрозумілим, що змінити та модернізувати корпоративну культуру державного управління є більш легко в під час комплексного реформування усієї системи місцевого самоврядування, реалізації процесів муніципальної консолідації тощо.

У розпорядженні громадян є декілька джерел потенційної інформації про корпоративну культуру відповідного органу влади. Так, поширеними є наступні способи отримання інформації про корпоративну культуру: відкриті методи прямого питання, коли легко безпосередньо запитати будь-якого службовця про ту чи іншу проблему; питання можна поставити третій особі, змінюючи, зокрема, первинне джерело інформації (слід зазначити, що звернення до третьої сторони здійснюється, коли основне джерело інформації є недоступним або коли необхідно уточнити інформацію, отриману від основного джерела); для експерименту можна порушувати правила, спостерігаючи за реакцією службовців для того, щоб зрозуміти наскільки і за яких умов це правило працює.

Одночасно є допустимим використовувати методи «уважного спостереження» за деякими людьми в певних виробничих ситуаціях, вивчаючи те, що відбувається, а також відзначаючи, про що розмовляють співробітники, в якій манері спілкуються з представниками інших підрозділів, громадянами, керівництвом тощо. Чим менше подібних (схожих) речей помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід у зміні виробничих ролей, тим частіше він використовує методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі роботи. Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті працівники, в яких самооцінка є більш низькою. Чим більшою є новизна контексту, тим більш актуальними стають завдання адаптації до нових умов. Крім очевидної орієнтації програм навчання, корпоративна культура може передаватися службовцям такими способами як інформація, традиції, символи та мова. Інформація містить опис подій, пов'язаних із утворенням того чи іншого органу, ключових рішень, що визначають стратегію розвитку відповідного органу в майбутньому, вищій ланки управління тощо. Вона дозволяє порівняти минуле з



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



сьогоденням, забезпечує пояснення поточної діяльності відповідного органу влади тощо.

Традиції, їх дотримання є засобом передачі певних (моральних, духовних та інших) цінностей, пов'язаних із діяльністю органів місцевого самоврядування. Дизайн і планування території та службових приміщень, стан технічного обладнання, меблів, стиль роботи керівництва, одяг працівників є матеріальними символами, що передаються службовцям.

Важливим є ступінь рівноправності в організації, що забезпечується керівництвом, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), що вважаються прийнятними. Мова службовців є також однією з найбільш важливих ознак, за якими відбувається ідентифікація, ототожнення людей, які належать до служби в органах місцевого самоврядування.

3.4. Корисні посилання

1. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюсель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу:
<https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.
2. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.
3. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.
4. Авер'янов В. Б. Державне управління та адміністративне право в сучасній Україні: актуальні проблеми реформування / В. Б. Авер'янов. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 49 с.
5. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекцій / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
6. Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації / О. Бабич // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗДІА. – 2004. – Вип. 17. – С. 223–226.
7. Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності міжкультурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львів. регіон. ін-ту держ. упр. УАДУ при Президентіві України / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 55–61.
8. Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління : теоретико-методологічні засади : [монографія] / Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 318 с.
9. Біла книга. Європейське врядування [Електронний ресурс] / Комісія Європейських Співтовариств. – Режим доступу : <http://upi.org.ua/load/4-1-0-113>. – Назва з екрана.
10. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей

- державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 32–36.
11. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.
 12. Василевська Т. Е. Моральні аспекти діяльності державного службовця у контексті становлення громадянського суспільства / Т. Е. Василевська // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : мат-ли наук. конф. : у 2 т. – К., 2001. – Т. 2. – С. 413–415.
 13. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Велби ; Проспект, 2007. – 688 с.
 14. Воронько Л. Політична культура і норми етики в діяльності державних службовців // Зб. наук. праць УАДУ / за ред. В.І.Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – Вип. 1. – С. 187–190.
 15. Воронько Л. Роль керівника у формуванні культури праці державних службовців: постановка проблеми // Зб. наук. праць УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В.М.Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2, ч. 3. – С. 22–29.
 16. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
 17. Грицяк Н.В. Впровадження етичних принципів демократичного врядування та їх значення / Н. В. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 102–107.
 18. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. В. Шовкуна. – К. : Основи, 1993. – 165 с.
 19. Гусейнов А. А. Этика : учебник / А. А. Гусейнов, Е. Л. Дубко. – М. : Гардарики, 2006. – 496 с.
 20. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко] ; за ред. Ю. В. К о в б а с ю к а , В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
 21. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
 22. Козаков В. Державне управління як соціально-ціннісний феномен /

- В. Козаков // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 69 – 78.
23. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник / Г. А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.
24. Коллін П. Г. Англо-український словник політичних термінів / П. Г. Коллін ; пер. з англ. М. Ю. Довгопола. – Х. : Каравела, 2002. – 344 с.
- Колот М. А. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
25. Колтун В. С. Етика і ефективність у державній службі / В. С. Колтун // Зб. наук. пр. УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 1. – С. 180–192.
26. Колтун В. С. Етичні виміри державної служби: методологічний аналіз/ В. С. Колтун // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 310–315.
27. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : за станом на 01 червня 2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>. – Назва з екрана.
28. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Євтухової, Ю. В. Легенька. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
29. Кравченко М. В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців / М. В. Кравченко // Вісник УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 199–202.
30. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : зб. / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. – К. : Крамар, 2010. – 258 с.
31. Кушнір М. О. Правова культура як складова частина управлінської культури (через призму діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні) / М. О. Кушнір // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (25). – С. 258–263.
32. Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні : навч. посібник / М. М. Логунова. – К. : НАДУ, 2008. – 56 с.
33. Ломачинська І. М. Професійна етика : навч. посібник для дистанц. навч. / І. М. Ломачинська. – К., 2005. – 226 с.
34. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у

- галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 5–13.
35. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
36. Льюис К. У. Этический вызов на государственной службе/ К.У. Льюис // Государственная служба: Зарубежный опыт. – М., 1995. – С.11.
37. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24-29.
38. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський. // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – С. 21–25.
39. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 196 с.
40. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2008. – 304 с.
41. Методологія державного управління : словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – К. : НАДУ, 2004. – 196 с.
42. Мисів Л. В. Особливості діяльності суб’єктів державної політики щодо формування та розвитку духовних цінностей українського суспільства / Л. В. Мисів // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 451–455.
43. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 289 с.
44. Нестеренко Л. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника-державного службовця / Л. Нестеренко // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 182–186.
45. Нинюк М. Державний службовець та етична культура / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 156–164.
46. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба” / Л. А. Пашко ; Ін-т законод. Верх. Ради України. – К., 2007. – 36 с.

- 47.Пермякова Л. Д. Впливи національної культури на організаційну культуру публічної служби / Л. Д. Пермякова // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: зб. наук. праць. – Херсон: ХНТУ, 2012. – Вип. 1(6). – С. 178–186.
- 48.Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони : зб. наук. праць. – Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. – Вип. 3 (39) – С. 80–85.– (Серія “Державне управління”).
- 49.Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
- 50.Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління / Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (39). – С.160–163.
- 51.Політологічний енциклопедичний словник / [упоряд. В. П. Горбатенко] ; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.
- 52.Наказ Національного агентства з питань державної служби України від 05 серпня 2016 року № 158 "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування", зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1203/29333. – Режим доступу. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
- 53.Про правила етичної поведінки: закон України від 17 травня 2012 р. № 4722-VI: за станом на 03 серпня 2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>. – Назва з екрана.
- 54.Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : [монографія] / О. Г. Пухкал. – К. : Видавн.-поліграф. центр “Київ. ун-т”, 2010. – 287 с.
- 55.Радченко О. В. Політична культура громадян як чинник взаємодії влади і суспільства / О. В. Радченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – 2004. – № 4. – С. 169–174.
- 56.Рафаєва О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаєва // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
- 57.Резник Ю. М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // Управление

п е р с о н а л о м . –
1998. – № 8. – С. 63–69.

- 58.**Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25-27.
- 59.**Рубцов В. П. Етика політиків і службовців (підходи до кодифікації) / В. П. Рубцов. – К., 2001. – 56 с.
- 60.**Руда Н. Г. Співвідношення понять професійної та прикладної етики / Н. Г. Руда // Наук. часопис. – 2007. – Вип. 12 (25). – С. 200–206.
- 61.**Рудакевич М.І. Етика державних службовців: монографія / М. І. Рудакевич. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 360 с.
- 62.**Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук// Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
- 63.**Сергієнко Е. Пріоритети трансформації організаційної культури в органах місцевого самоврядування / Е. Сергієнко // Теорія та практика державної служби : мат-ли наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19–20 вересня 2008 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 176–178.
- 64.**Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління / Н. Сидоренко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (35). – С. 259–267.
- 65.**Сидоренко Н. С. Управління професійною культурою як управління компетенцією (компетентністю) кадрів / Н. С. Сидоренко // Менеджер. – 2010. – № 2(52). – С. 135–141.
- 66.**Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління / Н. Сорокіна // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2006. – Вип. 4. – С. 152–157.– (Серія “Державне управління”).
- 67.**Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
- 68.**Стрельцов В. Ю. Ціннісний феномен європейського врядування: монографія / В. Ю. Стрельцов. – Х.: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2012. – 274 с.
- 69.**Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.

70. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 264 с.
71. Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. Шеелен ; пер. с англ. – М. : Попурри, 2002. – 288 с.
72. Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
73. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – С. 317–324.
74. Чукут С. А. Духовна культура та національне питання в контексті процесу державотворення в Україні (на початку ХХ ст.) / С. А. Чукут // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ЛФ УАДУ. – Львів, 1999. – №2. – С. 23–28.
75. Штирьов О. М. Аналіз політико-правових документів щодо етичних стандартів посадових осіб держави / О. М. Штирьов // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). – С. 181–186.
76. Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні / Н. Щербак // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 3 (59). – С. 26–29.

Модуль 4. Організація діяльності працівників Апарату Верховної Ради України

4.1. Засади професійної етики працівників Апарату Верховної Ради України

Основні стандарти етики державних службовців України сформульовані в законодавчих і нормативно-правових актах держави. У них зазначається, що професійна діяльність державних службовців спрямована на утвердження базових цінностей держави. Так, нове законодавство про державну службу” закріпило ціннісно-функціональний підхід до діяльності державних службовців як до демократичної професійної діяльності, соціальним призначенням якої є “служіння народу України”. Конституція України (1996) визначила демократичні ціннісні орієнтири такого підходу, окремі з яких у нормативно-правовій базі діяльності державних службовців і державних органів поки що лише задекларовані або ж розкриті однобічно.

Найбільш повно змістовий компонент професійної етики визначено в “Загальних правилах поведінки державного службовця”. Однак відсутність понятійних стандартів етичних принципів і норм, процедурних гарантій їх впровадження, відповідальності й контролю за дотриманням ускладнює їх застосування.

У Стратегії розвитку державної служби України та Стратегії реформування державного управління пріоритетними завданнями визначено розвиток професійної етики державних службовців, що відповідає європейським принципам етики, а саме: демократичності, професіоналізму, політичній нейтральності, чесності, відповідальності, справедливості, лояльності, відкритості, ініціативності тощо.

Аналіз зарубіжної літератури показав, що вивчення етики державних службовців ґрунтується на запозиченні висновків із досліджень у сфері менеджменту та етики бізнесу. Сучасний етап розвитку теорії етики державної служби здійснюється в руслі “нового” державного управління – “менеджералізму”. Формування професійної етики державного службовця розглядається як розвиток якостей морального суб’єкта, який ефективний у ситуації змін. Генеративною основою такої спроможності є “проактивна” поведінка, що ґрунтується на свободі вибору.

Її чинниками виступають совість, моральна самосвідомість, уява, незалежна воля. Теоретичною основою управлінської практики слугують

традиційна етика доброчесності (Арістотель), теологічна етика (Августин); суб'єктивна етика совісті (І. Кант); міжсуб'єктна етика діалогу (комунікативна чи дискурсивна етика) (К.-О.Апель, Ю.Габермас, К. В.Гьосле, П. Ульріх та ін.). Вони співвідносяться із загальними нормативно-етичними положеннями, виробленими науковою думкою впродовж історії людства.

Одночасно розвиток Європейського Союзу як спільноти демократичних держав та адміністративні реформи, що відбувалися в країнах ЄС, зумовили інтернаціоналізацію досліджень урядової етики. Аналіз звітів Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР), матеріалів міжнародних конференцій і семінарів з етики, публікацій «Транспаренсі Інтернешнл» показують, що в країнах ЄС етика державних службовців розглядається в кількох значеннях: як система, що інтегрує конституційні, організаційні та індивідуальні цінності; як основа нового менеджменту і організаційної культури та як антикорупційний засіб.

Формування етики державних службовців більшість вчених пов'язують з концепцією розвитку “культурно-гуманістичної” основи трудової діяльності. Особливістю досліджень російських учених є супровід наукового пошуку моніторингом громадської думки і опитуванням державних службовців щодо загальних проблем моральності і службової етики, стану і проявів бюрократизму, корупції тощо.

Результати аналізу літератури за обраною темою дали змогу визначити напрями, що досі достатньо не розкриті й вимагають наукового дослідження. Частково вони відображені в авторському підході до професійної етики як до цілісного феномена, що має духовно-практичну природу.

Роль професійної етики розкривається через низку функцій, а саме: пізнавально-оцінну, регулятивну, узгоджувально-інтеграційну, контрольну, запобіжно-профілактичну, соціалізаційну, розв'язання конфліктів.

Формування професійної етики державних службовців розглядається як процес становлення професійної моральної свідомості, набуття досвіду моральної діяльності та етичного спілкування, самовиховання морально-професійних якостей, що є складниками його професіоналізму. Він являє собою інтерналізацію суспільних і специфічно-професійних цінностей та норм професійної поведінки, які реалізуються в спільній практичній діяльності. Динаміку цього процесу відображено в контексті стадій соціокультурної еволюції моральної свідомості. Встановлено, що базовим рівнем морального розвитку державного службовця має бути постконвенційний (автономний) рівень морального суб'єкта, для якого дотримання морального закону є справою

гідності й честі. Механізмом етичної поведінки виступає моральне самоствердження державного службовця як суб'єкта професійної діяльності у формі вільного і свідомого вчинку (рішення, дії).

Розробка теоретичних основ етичної поведінки і процесу її формування (зокрема, у державних службовців) ґрунтується на засадах системного підходу, теоріях соціальної поведінки і соціальної взаємодії, психології спілкування і відносин, організації колективної діяльності.

Вибір названих теоретичних систем зумовлений низкою обставин: вони представляють соціальну поведінку в контексті нормативної моделі суспільства як соціальної системи, що завдяки моралі (цінностям і нормам) об'єднує в єдине ціле індивіда, суспільні інститути й суспільство; ключові поняття “взаємодія” і “роль”, що розкривають сутність соціальної поведінки як соціально-психологічної взаємодії, дають змогу виявити механізм формування етичної професійної поведінки державних службовців. Згадані теорії забезпечили міждисциплінарний підхід до дослідження проблеми етики і її формування з погляду філософії, етики, психології, соціології, педагогіки тощо; у їх руслі розвиваються дослідження державного управління і державної служби українськими та зарубіжними дослідниками.

Морального значення поведінка людини набуває лише в системі моральних відносин, у яких панує довіра, взаємна повага гідності, свобода, чесність, відповідальність, причому вона виявляється як співпричетність до “іншого”. Це означає, що моральні відносини завжди є продуктом “взаємодії” суб'єктів на засадах суспільних цінностей і норм, які обов'язкові для обох сторін.

Морально-психологічний підтекст таких відносин полягає в тому, що в них моральне самовизначення (ціннісне ставлення до іншого) і моральне самоствердження (самовираження особистості, спрямування і вплив на іншого) є двостороннім – суб'єкт-суб'єктним. Згідно із законами інтериоризації ці ефекти взаємності породжують індивідуальні моральні прояви особистості, а саме: совість, чесність, мужність, самообмеження, турботливість тощо. Моральні відносини, побудовані на цінностях і нормах, які відображають суспільні потреби, надають триєдиному простору професійної поведінки державних службовців – “діяльність, відносини, спілкування” – бажаного ціннісного характеру.

Одночасно слід визначити певні закономірності спілкування і спільної діяльності як процесів суб'єкт-суб'єктної взаємодії партнерів. Наслідком морального спілкування є становлення індивідуального, групового і колективного суб'єкта діяльності – “особистості”, “спілки”, “спільноти”, яким властива ціннісно-орієнтаційна єдність. Показано, що формування моральних



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



відносин забезпечує технологія організації діяльності, яка поєднує формально-раціональні елементи з демократизацією і гуманізацією професійної діяльності.

Дієвість суб'єктивних орієнтацій етичної поведінки визначається рівнем розвитку моральної світосвідомості і самосвідомості, який зумовлює здатність до критичного “зважування” цінностей і оцінювання їх наслідків у конкретній професійній ситуації з погляду суспільних, інституційних та індивідуальних інтересів, готовність і вміння здійснювати конкретні дії щодо їх реалізації, солідарність у рамках колективних взаємодій. На основі функції цінностей у соціальній системі, яка задає “систему координат” діяльності державного службовця, визначено базові цінності професійної етики державних службовців: загальнолюдські цінності – Людина, її гідність, права і свободи, справедливість, солідарність; Батьківщина, як форма суспільної єдності; законність, яка забезпечує соціальну рівність і справедливість, компетентність і професіоналізм. Вони є основою сучасної демократії.

З погляду цілісності природи соціально-професійної діяльності державних службовців можна визначити три взаємопов'язані мотиваційні сфери, а саме: *організаційно-інституційну* (мотивація інституційної належності, лояльності тощо); *організаційно-практичну* (мотивація професійних обов'язків, винагороди, досягнень, кар'єри тощо); *взаємозв'язку організаційного і індивідуального “змістів” мотивації*.

Вони забезпечують гуманістичні засади професійної діяльності державного службовця шляхом взаємного проникнення організаційного та індивідуального “змістів” мотивації, насамперед сенсу життя – сенсожиттєву самореалізацію, що є домінантою у працівників із високим рівнем освіти, особливо в перехідні періоди суспільного розвитку чи адміністративних реформ. Звідси випливає висновок про необхідність розробки “політики цінностей і мотивації праці” або “етичної політики” трудових колективів, метою якої є переведення співробітників із позиції об'єкта керівного впливу в позицію суб'єкта діяльності й управління спільними справами. Як комплексний підхід до формування етики державних службовців у роботі представлено етичну соціалізацію.

Показано, що роль політичного чинника в діяльності державних службовців полягає в утвердженні політики цінностей, які забезпечують об'єднання суспільства в цілісну соціальну систему. Етичні засоби впливають на поведінку за принципом добровільності, через переконання й апеляцію до честі й совісті. Проте, оскільки життєдіяльність суспільства зумовлена його ціннісно-нормативними засадами, необхідне законодавче (примусове) регулювання етики державних службовців.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що в умовах демократичної держави взаємодія етичного, політичного й правового регулювання діяльності державних службовців потребує етичної інфраструктури, яка створює умови для формування і функціонування етики державних службовців, взаємодії державних і громадських інститутів щодо контролю, нагляду, стимулювання і вдосконалення їх етичної поведінки.

У процесі розгляду групових та особистісних аспектів діяльності державних службовців та шляхів їх гармонізації необхідно приділяти увагу питанням внутрішньопрофесійного ракурса діяльності чиновництва. При цьому увага концентрується на аналізі здатності працівників виявляти та спроможності групи враховувати особисту позицію службовців, вмінні взаємоузгоджувати групові та особистісні смисли професійного життя.

Слід також здійснити аналіз основних моральних принципів побудови відносин між колегами, явища морально-психологічного клімату в організації, моральної обґрунтованості стратегії командної діяльності. Формування етично вивірених відносин у колективах державних службовців спроможне привести до подвійного ефекту, а саме:

- 1) створити належну морально-психологічну атмосферу в організації, що сприятиме підвищенню ефективності трудових зусиль;
- 2) підтримати у співробітників почуття власної гідності, більш яскраво розкрити та застосувати їх професійні можливості, зробити їхнє перебування в колективі комфортним і повноцінним.

Аналіз шляхів встановлення етично коректних взаємодій між керівництвом і підлеглими виявив, що загальними етичними настановами для керівника є повага до особистості підлеглого, тактовність, жорсткий самоконтроль, уважне ставлення до своїх особистих якостей, обґрунтованість вчинків з точки зору норм моралі й етики державного службовця. Сучасна управлінська парадигма акцентує увагу на управлінні за допомогою організаційної культури та цінностей, на керівництві, що орієнтоване на допомогу співробітникам у досягненні цілей на основі підвищення їхньої кваліфікації і розвитку здібностей. Індивідуальний підхід керівника до кожного із службовців визначається особливостями працівників і дає змогу більш ефективно мотивувати їх до ефективної діяльності.

Сьогодні з поля зору державно-управлінських студій випадає особистість підлеглого. В управлінському процесі підлеглий не розглядається як активний суб'єкт взаємодій; це виробляє в нього низьку самооцінку, “комплекс підлеглого”. Слід наголосити, що позбавленню від “комплексу підлеглого”

сприятимуть зняття жорстких ієрархій, командні взаємодії, виявлення цінності кожного співробітника. Водночас фіксуються етичні нормативні вимоги до поведінки самих підлеглих, які сприяють формуванню культури підпорядкування.

Є доцільним також запропонувати узагальнення та класифікацію можливих етично обґрунтованих впливів підлеглого на керівника, які виявляються у:

- 1) високих вимогах до себе,
- 2) можливостях безпосередньо впливати на керівництво – деструктивно (невиконання вказівок керівника в рамках службових обов’язків), нейтрально (підкреслена офіційність, формальність у спілкуванні, мовчазний осуд, виконання доручень без натхнення та творчості – “страйки старанності”), конструктивно (аргументований виклад власної позиції, надання слухних порад, вмотивоване та толерантне зауваження або критика, посилення на авторитетну думку тощо);
- 3) опосередкованих впливах на керівництво, що можуть справлятися через колектив, вищестоящі організації, наглядові органи, етичні комісії, ЗМІ, професійні асоціації, неформального лідера, незалежного експерта тощо.

Слід також звернути увагу на те, що надто тісна єдність колективу, за якої нехтується особистою позицією окремих його представників, містить певні небезпеки, зокрема такі, які призводять до виникнення феномену групового мислення.

Слід також звернути увагу на наступні чинники: умови (висока групова згуртованість, “структурні недоліки” групової організації, існування “провокуючих” факторів), симптоми (непродуманість рішень, вузькогрупова корпоративність, кругова порука, безвідповідальність, безініціативність, консерватизм, груповий тиск, конформізм), етичні наслідки (порушення етики державного службовця, пов’язані з реалізацією дії з низькою вірогідністю успіху; професійний егоїзм і відчуження влади від народу як наслідок віри у внутрішню моральність групи; вияв неповаги до особистості, ігнорування позиції окремих працівників через груповий тиск; недооцінка власної значимості, нестача самоповаги чиновників через самоцензуру) групового мислення бюрократії та стратегії дій для подолання цієї ситуації, в яких приділяється значна увага етичному аспекту публічного адміністрування.

4.2. Побудова ефективного робочого процесу в Апараті Верховної Ради України

Управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проєктів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проєкту, оскільки визначає час завершення проєкту і масштаб .

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність .

Геннадій Захаренко характеризує тайм менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності .

На думку Стівена Кові, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організовувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два види тайм менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним

співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проєктів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день – за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма-батько, Енгельс і Ленін, адмірал Макаров і академік Берг[6].

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.

3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані.

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

- Аналіз.
- Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.
- Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку.
- Визначення і формулювання мети (цілей).
- Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану

досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.

- Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.
- Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах.

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проєкти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проєкту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проєктів або програм.

Ті, хто домогся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило «П» говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети.

Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід звечора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого почати свій день.

Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі.

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найбільш важливою сходиною в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

Методи тайм менеджменту.

1. Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).

Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату.

2. Принцип Ейзенхауера.

Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера – це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- Термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер.
- Термінові (менш важливі) завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.
- Менш термінові (важливі) завдання. Менеджерові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.
- Менш термінові (менш важливі) завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

3. Метод ABC

– Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях: Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%;

- Важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість

їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;

– Менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання ABC-аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.

Тайм-менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Провівши дослідження, слід зазначити, що головну роль в управлінні часом відіграє постановка і досягнення. Тому важливою є розстановка пріоритетів у поставлених завданнях.

Чітко визначивши найбільш важливі справи і терміни їх виконання, можна з легкістю контролювати події. Таким чином, з'явиться шанс досягти найкращих результатів. Причому зробити це можна за той самий час.

Таким чином, можна зробити наступні висновки: тайм-менеджмент (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проєктів та календарних подій.

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок у здобувачів вищої освіти управлінської спеціальності, необхідних для формування у майбутніх фахівців знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувати навички самостійної, творчої роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Тайм-менеджмент поділяється на особистий тайм-менеджмент, командний тайм- менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент.

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручність .

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом робочого дня відповідно до того, як змінюється працездатність. Так, на початку роботи працездатність нижча за звичайні середні показники; наприкінці першої години вона досягає найвищого рівня, тримається на ньому протягом другої і третьої годин, а потім починає знижуватись. Тому для людей розумової праці



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



особливо важливо основну, найважчу роботу, пов'язану з обдумуванням, узагальненнями, засвоєнням чогось нового, виконувати в першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

Щоб діяльність була продуктивною, необхідне постійне тренування, яке має велике значення для розвитку і використання трудових та функціональних можливостей організму. Тренованість забезпечує економніше витрачання функціональних можливостей організму і мобілізує приховані резерви діяльності окремих органів і систем, коли в тому виникає потреба. Така мобілізація сил має важливе значення в період великого напруження в роботі (під час складання звітів, екзаменів та ін.). Важливу роль вона відіграє також у профілактиці різних хвороб, пов'язаних з інтенсивною працею. У стані спокою в тренованих людей рівень функції кровообігу нижчий, ніж у нетренованих. Однак при фізичних навантаженнях або при великому нервово-емоційному напруженні у тренованих цей показник досягає значно вищого рівня фізіологічних можливостей.

4.3. Розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій

Спілкування та передача інформації від людини до людини або між групами людей у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови – є комунікацією в широкому сенсі.

Внутрішньою комунікацією в установі є оперативна, якісна та зрозуміла передача внутрішньої професійної інформації сповненої корпоративними змістами/цінностями. Метою передачі такої інформації є не лише покращення самого процесу обміну інформацією й вдосконалення робочих процесів, а ще формування обізнаності й мотивації працівників щодо стратегічних цілей, корпоративних цінностей, особистих перспектив і можливостей. Вони не є лише ресурсом для обміну внутрішньою інформацією, а є однією зі складових корпоративної культури.

Основними завданнями, які стоять перед системою внутрішніх комунікацій Апарату Верховної Ради України є:

- створення, підтримка та оновлення інструментів обміну внутрішньою інформацією між співробітниками відповідно до потреб установи;
- налагодження діалогу між співробітниками всіх рівнів;
- актуалізація найкращих кадрових практик для створення сприятливої робочої атмосфери в колективі, формування політики «відкритості», розвитку командної роботи.

Виконуючи зазначені завдання, установа:

- налагоджує виробничі процеси шляхом скорочення шляху до інформації між співробітниками та покращення якості подання інформації;
- гарантує рівні права співробітників на доступ до інформації та вираження особистих поглядів, ідей, зауважень без страху бути непочутим чи покараним;
- створює механізм вирішення конфліктних ситуацій шляхом діалогу та медіації, які гарантують неупереджене рішення щодо тієї чи іншої ситуації в колективі;
- формує позитивний внутрішній імідж роботодавця, бо вивчає настрої співробітників та на випередження приймає рішення, які корегують настрої в колективі.

Найбільш поширеними видами комунікації є:

- Лідерські (TOP – down). Цей вид комунікацій передбачає спілкування вищого керівництва установи чи керівників структурних підрозділів зі своїми підлеглими. Основними завданнями таких комунікацій є

донесення до колективу інформації про загальну стратегію установи, її напрямки розвитку та глобальні цілі/завдання, значні досягнення, а також коментарі щодо кризових ситуацій, які стосуються всього колективу чи навіть кожного громадянина. Цей вид комунікацій найчастіше здійснюється шляхом використання таких інструментів комунікації, як колективні зустрічі (однак не для вирішення загальних робочих питань), відео звернення, друковані чи електронні корпоративні видання. Використовуючи цей вид комунікацій, керівництво установи демонструє відкритість, прозорість, чесність, а також особисту відповідальність за свій колектив і кожного його співробітника.

- **Комунікації змін (Change communication).** Цей вид комунікацій схожий з першим видом, однак враховуючи темпи змін у світі, останнім часом, його класифікують, як окрему групу. Він спрямований на розкриття та пояснення змін, які відбуваються в установі і яким чином вони впливають на діяльність установи загалом та її співробітників особисто. Здійснюються такі комунікації шляхом проведення особистих зустрічей керівників з невеликими групами колег/підлеглих та інформаційні компанії, які частково подають інформацію з тієї чи іншої теми.
- **Кризові комунікації (Crisis).** Всі події, які відбулись/очікуються і потенційно можуть нести негативне навантаження на імідж установи чи її працівників, мають детально та своєчасно опрацьовуватись фахівцями з комунікацій з метою моделювання всіх інформаційних ризиків, відповідно до яких розробляється план дій спрямованих на попередження використання зазначеної інформації в негативному сенсі. Це дозволяє захистити як установу, так і її співробітників від негативного впливу такої інформації - на результативність їх діяльності, стан іміджу установи, рівень лояльності співробітників. Перелік каналів та засобів, через які здійснюється цей вид комунікацій може бути найрізноманітнішим, але враховуючи, що у 90% випадків він тісно взаємопов'язаний з зовнішніми комунікаціями, то реалізуються за допомогою поєднання/залучення всіх існуючих каналів установи і плюс ЗМІ. Важливо відмітити, що кризові внутрішні комунікації мають здійснюватися раніше, ніж інформація вийде назовні.
- **Зворотній зв'язок (Bottom-up).** Враховуючи, що керівництво установи має усвідомлювати внесок своїх підлеглих у досягнення спільних цілей, то абсолютно виключеним має бути одностороннє спілкування. Співробітникам має бути забезпечене право ділитись своїм досвідом,

думками, ідеями, зауваженнями, критикою – всім, що може бути проаналізовано, досліджено та враховано в роботі задля покращення як робочих процесів, так і атмосфери в колективі. Цей вид комунікацій представлений форумами для обговорень, блогами співробітників, анонімними опитуваннями, скринькою для паперових звернень або електронних звернень та, навіть, бесідами зі штатним психологом.

- Колективне спілкування (Horizontal). Цей вид комунікацій найбільш поширений та існує у 100% установ. До таких комунікацій відноситься як формальне щоденне спілкування по робочих питаннях, так і неформальне спілкування на корпоративних заходах, тренінгах, культурних виставках чи навіть просто дружніх бесідах під час обідньої перерви. Чим вищий рівень налагодження цього виду комунікацій, тим більш висока якість та швидкість обміну інформацією між співробітниками. Крім того, саме цей вид комунікацій впливає на якість здійснення виробничих процесів та зміцнює єдність колективу задля досягнення спільних цілей.
- Інформаційні комунікації (Information). Цей вид комунікацій передбачає саме обмін інформацією через різні канали комунікації: це може бути інформація щодо запланованої зустрічі з юридичних питань, яка передана через електронну розсилку; інформація про кадрові практики в установі, розміщені у внутрішньому корпоративному виданні (газеті, бюлетені); оголошення про культурний захід, розміщене на внутрішньому порталі (Інтранет). Доволі часто, цей вид комунікацій об'єднують з горизонтальним.

Культурні комунікації (Culture). Цей вид комунікацій спрямований на розвиток корпоративної культури, визначення цінностей установи та спільних рис, які єднають співробітників. Для досягнення своїх цілей вони можуть задіяти абсолютно всі існуючі канали комунікації в установі. Найчастіше, цей вид комунікацій також єднають з горизонтальним.

- Комунікаційна компанія (Campaign). Цей вид комунікацій використовується у випадку, коли необхідно донести важливу інформацію буквально до кожного співробітника. Він поєднує всі вище перелічені види комунікацій.

До найбільш поширених каналів внутрішніх комунікацій відносяться:

- внутрішній сайт/портал (Інтранет);
- корпоративна преса, корпоративні бюлетені і інші неперіодичні друковані матеріали;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- «дні інформування»;
- внутрішня e-mail та sms розсилка;
- дошки оголошень, різні види звітності;
- регулярні зібрання, в тому числі:
 - а) формальні та неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поспілкуватись і поговорити з керівництвом безпосередньо в тому числі;
 - б) корпоративні заходи,
 - в) віртуальні збори з використанням онлайн-платформ,
 - г) конференції, семінари, навчальні програми та ін.

Додатковим ресурсом для здійснення внутрішніх комунікацій, який варто оцінити належним чином, є такі:

- корпоративний кодекс;
- база знань;
- конкурси, акції;
- внутрішні екскурсії та ін.

Найбільш поширеними каналами обміну інформацією в Апараті є: e-mail розсилка, робочі наради та особисте «кулуарне» спілкування співробітників.

На результативність внутрішніх комунікацій, незалежно від їх класифікації, безпосередньо впливає системність та комплексність підходу до їх організації. Комунікувати з колективом двічі на рік, з обмеженого кола питань та за одним сценарієм і через це вважати, що в організації є розвинені внутрішні комунікації - помилка. Так само, помилкою можна вважати щоденні наради з виключно робочих питань свого кола. Дійсно ефективними внутрішні комунікації будуть у разі систематичних та уважно спланованих заходів на різних рівнях, популяризації цінностей установи, використання різноманітних комунікаційних каналів, гарантії анонімності при зворотному зв'язку/опитуваннях та ін.

Внутрішні комунікації відіграють важливу роль у процесі оновлення Апарату Верховної Ради України. Вони допомагають більш зрозуміло, чітко та якісно донести до кожного працівника установи глобальні цілі, корпоративні цінності, а також об'єднати навколо них колектив. Вони надають установі значну стратегічну перевагу, адже є механізмом, який безпосередньо формує корпоративну культуру, візію та стратегію розвитку.

Таке твердження є фундаментальним, адже цілі, цінності, практики (те, з чого складається культура) - мають бути ефективно донесені до працівників, бо саме вони формують лояльне відношення співробітників до організації, єднають людей навколо спільних цілей, підвищують рівень вмотивованості

співробітників та створюють додану вартість тим подіям, змінам, викликам, які несе чи переживає установа.

В період формування корпоративної культури, внутрішні комунікації виступають їх провідником від першого керівника до кожного співробітника. Корпоративна культура та внутрішні комунікації є тандемом, в котрому корпоративна культура не може бути донесеною без розвинених внутрішніх комунікацій, а внутрішні комунікації без корпоративної культури залишаються лише механізмом обміну інформації і не будуть використовувати свій потенціал в повному обсязі.

Крім того, розвиток внутрішніх комунікацій Апарату дозволить працівникам не витрачати зайвий час на пошук потрібної інформації щодо своєї діяльності та діяльності Апарату в цілому, коли можна цей час використати для виконання своїх безпосередніх завдань. Те саме стосується і керівників, які при використанні оптимальних та різноманітних інструментів комунікації з підлеглими, зможуть більше часу приділяти стратегічним завданням і виступати інформатором лише з певної групи інформаційних потоків, а не по всіх існуючих. Це не означатиме, що керівник не має бути обізнаним по всій діяльності установи, але він не має бути інформатором по всіх напрямках.

Отже, внутрішні комунікації в процесі оновлення Апарату Верховної Ради України відіграють важливу ролі, оскільки безпосередньо впливають на організацію робочих процесів та підвищення рівня вмотивованості та залученості працівників до цілей і завдань установи.

На шляху впровадження ефективних внутрішніх комунікацій існує ряд викликів. Найбільшим є спроможність вчасно подати коректну інформацію визначеній аудиторії.

Серед основних викликів, які на сьогоднішній день стоять перед внутрішніми комунікаціями в Апараті Верховної Ради України є:

- несистемність комунікацій. Рідкі, навантажені, складні комунікації викликають інформаційні прогалини, непорозуміння та несприйняття змін в установі.
- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій. Таке положення справ призводить до інформаційного перенавантаження працівників та гальмування виробничих процесів.
- багаточисельність колективу. Завжди практично легше якісно і швидко поширити інформацію серед 200 осіб, а ніж серед 1200.
- ієрархічність структури. Необхідність дотримуватись ієрархії та професійної дистанції обмежує можливості для розкриття потенціалу

співробітників і значно погіршує обмін інформацією, оскільки кожен інформаційний посил має погоджуватись і найчастіше не однією особою.

- складні речові обороти та відсутність розважального неформального спілкування. Враховуючи консервативність установи, з працівниками звикли розмовляти складною мовою, з багатьма складними оборотами, термінами, однак це погіршує сприйняття та засвоєння інформації. Працівники, які не мають можливості неформально спілкуватись з колегами – підсвідомо більш замкнені, напружені та з важкістю сприймають нове.
- відсутність відділу внутрішніх комунікацій, відповідальних за них осіб. Враховуючи, що внутрішні комунікації можуть бути ефективними лише за умови системної роботи над ними, то відсутність відповідальних осіб, які б планували внутрішні комунікації, розвивали їх, створювали систему оцінювання вимірювання результативності якості внутрішніх комунікацій – ця система внутрішніх комунікацій не зможе розвиватись та бути покращеною.

Однак, взагалі серед існуючих перепон на шляху здійснення внутрішніх комунікацій також можуть бути:

- низький рівень задоволеності та залученості співробітників;
- відсутність зворотного зв'язку;
- низький рівень співпраці між структурними підрозділами та відсутність їх заохочення;
- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій;
- неспроможність установи визначити контент, який зацікавить колектив, а також канали його поширення;
- обмежене фінансування.

Аби подолати зазначені перепони на шляху розвитку внутрішніх комунікацій необхідно перш за все застосовувати можливості новітніх технологій виходячи з потреб організації. Це дозволить оптимізувати використання інформаційних каналів та коректно розподілити інформаційні потоки. Важливо прийняти те, що внутрішні комунікації так само важливі, як і зовнішні. Адже якщо зовнішні впливають лише на зовнішній імідж установи, то внутрішні – на якість її роботи. Внутрішні комунікації треба почати здійснювати швидше за зовнішні. Це стосується як поганих новин, так і хороших. Керівництво має поінформувати співробітників про зміни швидше, ніж вони дізнаються про них з

інших ресурсів, що несе ризик зниження лояльності до установи і мотивації співробітників.

По-друге, відслідковувати настрої колективу і спрощувати як спілкування, так і подачу інформації. Повага, толерантність, чесність, прозорість, відкритість мають бути базою внутрішніх комунікацій. Розпочинаючи спілкування незалежно від комунікаційного каналу, співробітник має бути впевнений, що він може сміливо висловлювати свою думку, навіть якщо вона відрізняється від думки керівництва. Спілкуючись зі своїм безпосереднім керівником чи вищим керівництвом, співробітник має бути впевнений, що з ним чесні.

Крім того, вкрай важливо навчитися говорити зрозумілою мовою. Консервативність Апарату та стиль написання документів з якими працюють його співробітники не повинен віддзеркалюватись в подачі інформації в межах внутрішніх комунікацій. Інформація має подаватись простою, зрозумілою мовою, без навантаження складними обертами, термінами тощо. Для ознайомлення з інформацією співробітник має витратити мінімум часу та швидко розуміти основний посил. Це правило має полегшити комунікацію та покращити освоєння інформації.

Цінності – це люди, їх відчуття, прагнення, ідеї. Не можна нав'язувати цінності, їх можна лише поділяти чи ні, і цей вибір має бути у кожного. Це важливо для внутрішніх комунікацій тому, що не можна втрачати велику картину за рамкою. Подаючи інформацію в межах внутрішніх комунікацій важливо не просто говорити «ЩО ми це робимо?», а «ДЛЯ ЧОГО і КОГО ми це робимо?».

Під час внутрішньої комунікації необхідно підкреслювати стратегічні цілі Установи, успішний досвід, цінності – надавати подіям додану вартість і допомогти співробітникам відчувати себе частиною великої справи, а не державним планктоном. Це можливо зробити виключно за наявності спеціального відділу внутрішніх комунікацій.

Разом з усіма переліченими заходами можливого подолання перепон на шляху розвитку внутрішніх комунікацій Апарату, основним лишається – політична воля та лідерство керівництва. Без його усвідомлення значення внутрішніх комунікацій у побудові та розвитку виробничих процесів жоден інструмент у боротьбі з існуючими перепонами не може бути результативним. Лише своїм прикладом, активною участю та дотриманням рекомендацій фахівців відділу внутрішніх комунікацій керівництво Апарату може зробити систему внутрішніх комунікацій кращою та розвиненою.

4.4. Корисні посилання

1. Архангельський Г.А. Формула часу: тайм-менеджмент на Outlook 2007-2010 : [6-е вид.] / Г.А. Архангельський. – М. : Манн, Іванов і Фербер, – 2011. – 115 с.
2. Кенеді Д. Жорсткий тайм-менеджмент: Візьміть своє життя під контроль./Д. Кенеді.- М.:Паблішер, 2016. - 199с.
3. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник. / Н.П. Лукашевич. – К. : Ніка-Центр, 2007. – 344с.
4. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо- кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник Вид. 2-ге, доп. виправ./ О. Є. Кузьмін. О. Г. Мельник – К.: Академвидав, 2007. – с.19 -31.
6. Стадник В.В. Менеджмент : Підручник. Вид 2-ге, випр., доп. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.27 – 54.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – с.75 – 130.
8. Васильєва Е. К. История в лицах и событиях. Знаменитые мудрецы. / Е .К. Васильева, Ю. С. Пернатьев. – Х.: Фолио, 2010. – 510с.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. /Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556с.
10. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. – Х.: Прапор, 2009.– 672с.
11. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В. С. Савельєва. – К.: В. Д. Професіонал, 2005. – 320с.
12. Сарапулова Є. Г. Психологія управління: Навчальний посібник. / Є. Г. Сарапулова, П. С. Єщенко. – К.: Університет «Україна», 2006. – 144с.
13. Сто великих психологів. / Авт-упор. Яровицький В. – М.: Веб, 2007. – 432с.
14. Правила етичної поведінки державних службовців. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>. – Назва з екрану.

15. Устойчивость реформ государственной службы в центральной и восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС [Электронный ресурс] — Режим доступа до ресурсу: http://www.sigmaweb.org/publications/Galina_Rus_SP44_070509.pdf
16. Хмелько І. Апарат парламенту: порівняльне дослідження. - Режим доступу: <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/catalog/analit/aparat.htm>. - Назва з екрану.
17. Яворська Т. П. Клініко-психологічний спектр та структура чинників стресового ризику у пацієнтів з цереброваскулярною патологією // Український вісник психоневрології. 2018. Том 26, вип. 3 (95). С. 68-71.
18. Маркова М. В., Росінський Г. С. Особливості психосоціального функціонування комбатантів та їх дружин з різним станом задоволеності подружніми стосунками // Психіатрія, неврологія та медична психологія. 2018. Том №10. С. 87-96.
19. Марковець О.Л. Психологічні особливості професійного стресу та попередження його виникнення у майбутніх вчителів // Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07. Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. 2005. С. 23.
20. Свиридов Н. А. Социальная адаптация личности в трудовом коллективе. Текст: дис. канд. психол. наук. Ленинград. 1974. С. 68.
21. Зотова О. И., Кряжева И. К. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации личности // Психологические механизмы регуляции социального поведения. Москва. 1979. 481 с.
22. Дружилов С. А. Профессионалы и профессионализм в новой реальности: психологические механизмы и проблемы формирования // Сибирь. Философия. Образование: Альманах СО РАО, ИПК. Новокузнецк. 2001. Том №. 5. С. 46-56.
23. Змановская Е. В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения) // Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва: Издательский центр «Академия». 2003. 288 с.
24. Майсак Н. В., Яковец Д. А. Социальная фрустрация как условие дезадаптации и предиктор девиантности специалиста // Фундаментальные исследования. 2013. Том №. 10, вып. 8. С. 1830-1837.
25. Мороденко Е. В. Социально-психологическая адаптация и дезадаптация в процессе социализации личности // Вестник Томского

- государственного педагогического университета. 2009. Том №. 8, вып. 86. С. 108-111.
26. Войцех В. Ф., Гальцев Е. В. Нарушение адаптации и суицидальное поведение у молодежи // Социальная и клиническая психиатрия. 2009. Том №19, вып. 2. С. 17-25.
27. Краснова В. В., Холмогорова А. Б. Социальная тревожность и студенческая дезадаптация // Психологическая наука и образование. 2011. Том №3, вып. 1. С. 140-150.
28. Каргин А. М., Холмогорова А. Б., Войцех В. Ф. Личностные факторы суицидального поведения у пациентов кризисного стационара, совершивших суицидальные попытки // Социальная и клиническая психиатрия. 2009. Том №19, вып. 4. С. 15-20.
29. Молодцова Т. Д. Роль педагогической поддержки в преодолении дезадаптации подростков // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. Том №. 5. С. 42-44.
30. Конева О. Б. Социально-психологические аспекты дезадаптации личности // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. Том №. 19 (273), вып. 26. С. 75-79.
31. Касаткина Н. Э., Семенова Т. Н. Проблема адаптации студентов вуза к процессам обучения и сохранения здоровья // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. Том №. 18. С. 165-173.
32. Холмогорова А. Б., Гаранян Н. Г., Евдокимова Я. Г., Москова М. В. Психологические факторы эмоциональной дезадаптации у студентов // Вопросы психологии. 2009. Том №3. С. 16-26.
33. Корехова М. В., Соловьев А. Г., Новикова И. А. Профилактика психологической дезадаптации сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. Том №. 1 (48). С. 66-70.
34. Кожевников Б. А., Шостак П. Г., Клейменов В. Н. Особенности личности как фактор риска формирования состояний дезадаптации у сотрудников органов внутренних дел // Медицинский вестник МВД. 2013. Том №64, вып. 3. С. 65-69.
35. Шаповал В. А. Психологическое здоровье сотрудников органов внутренних дел как предмет исследования ведомственных психологов: новые подходы к оценке и прогнозированию // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2009. Том №3 (43). С. 232-246.

- 36.Блохина Л. Н. Индивидуальные различия в психологической адаптации к условиям профессиональной деятельности у госслужащих таможенных органов // Психологический журнал. 2008.Том №29, вып. 1. С. 79-89.
- 37.Мельничук А. С. Психологические детерминанты субъективной значимости смысловизненного аспекта профессиональной переподготовки кадров управления // Мир психологии. 2007. Том №1, вып. 49. С. 188-197.
- 38.Корехова М. В., Соловьев А. Г., Новикова И. А. Профилактика психологической дезадаптации сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. Том №1, вып. 48. С. 188-197.
- 39.Сидоренко О.О. Особливості використання копінг-стратегій та внутрішньої мотивації у держслужбовців //Архів психіатрії. 2018. Том 24, №4 (95). С. 216-222.
40. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль . – К.: Академвидав, 2005 – с.231

Список рекомендованої літератури

- 1) Авер'янов В. Б. Державне управління та адміністративне право в сучасній Україні: актуальні проблеми реформування / В. Б. Авер'янов. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 49 с.
- 2) Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекцій / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
- 3) Бабич О. Корпоративна культура в умовах суспільної трансформації / О. Бабич // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗДІА. – 2004. – Вип. 17. – С. 223–226.
- 4) Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності міжкультурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львів. регіон. ін.-ту держ. упр. УАДУ при Президентові України / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 55–61.
- 5) Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління : теоретико-методологічні засади : [монографія] / Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 318 с.
- 6) Біла книга. Європейське врядування [Електронний ресурс] / Комісія Європейських Співтовариств. – Режим доступу : <http://upi.org.ua/load/4-1-0-113>. – Назва з екрана.
- 7) Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 32–36.
- 8) Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.
- 9) Василевська Т. Е. Моральні аспекти діяльності державного службовця у контексті становлення громадянського суспільства / Т. Е. Василевська // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : мат.-ли наук. конф. : у 2 т. – К., 2001. – Т. 2. – С. 413–415.
- 10) Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Велби ; Проспект, 2007. – 688 с.
- 11) Воронько Л. Політична культура і норми етики в діяльності державних службовців // Зб. наук. праць УАДУ / за ред. В.І.

- Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – Вип. 1. – С. 187–190.
- 12) Воронько Л. Роль керівника у формуванні культури праці державних службовців: постановка проблеми // Зб. наук. праць УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2, ч. 3. – С. 22–29.
- 13) Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
- 14) Грицяк Н.В. Впровадження етичних принципів демократичного врядування та їх значення / Н. В. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 102–107.
- 15) Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. В. Ш о в к у н а . – К. : Основи, 1993. – 165 с.
- 16) Гусейнов А. А. Этика : учебник / А. А. Гусейнов, Е. Л. Дубко. – М. : Гардарики, 2006. – 496 с.
- 17) Державна кадрова політика в Україні: стан та перспективи розвитку : наук. доп. / [авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенка, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
- 18) Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 420 с.
- 19) Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посібник / [В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи] ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
- 20) Державне управління : словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
- 21) Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / за ред. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
- 22) Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія (Моніторинг наукових досліджень і розробок) : навч. посібник / [В.

- Бондаренко, Ф. Вашук, О. Руденко]. – Ужгород : Ліра, 2007. – 343 с.
- 23) Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юстініан, 2007. – 288 с.
- 24) Діденко Н. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії / Н. Діденко. – Донецьк, 2005. – 128 с.
- 25) Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
- 26) Друк Ю. Я. Зміст та основні складові модернізації політичної системи України / Ю. Я. Друк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. паць ХарПІ НАДУ. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр". – 2008.–Вип. 1. – С. 78–87.
- 27) Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко] ; за ред. Ю. В. К о в б а с ю к а , В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
- 28) Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
- 29) Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 року № 1 7 0 0 - V I I . – Р е ж и м д о с т у п у : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/paran416#n416>. – Назва з екрану.
- 30) Козаков В. Державне управління як соціально-ціннісний феномен / В. Козаков // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 69 –78.
- 31) Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник / Г. А. Колесніков.– Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.
- 32) Коллін П. Г. Англо-український словник політичних термінів / П. Г. Коллін ; пер. з англ. М. Ю. Довгопола. – Х. : Каравела, 2002. – 344 с. Колот М. А. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

- 33) Колтун В. С. Етика і ефективність у державній службі / В. С. Колтун // Зб. наук. пр. УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 1. – С. 180–192.
- 34) Колтун В. С. Етичні виміри державної служби: методологічний аналіз/ В. С. Колтун // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 310–315.
- 35) Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : за станом на 01 червня 2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp>. – Назва з екрана.
- 36) Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Євтухової, Ю. В. Легенька. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
- 37) Кравченко М. В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців / М. В. Кравченко // Вісник УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 199–202.
- 38) Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : зб. / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. – К. : Крамар, 2010. – 258 с.
- 39) Кушнір М. О. Правова культура як складова частина управлінської культури (через призму діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні) / М. О. Кушнір // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (25). – С. 258–263.
- 40) Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні : навч. посібник / М. М. Логунова. – К. : НАДУ, 2008. – 56 с.
- 41) Ломачинська І. М. Професійна етика : навч. посібник для дистанц. навч. / І. М. Ломачинська. – К., 2005. – 226 с.
- 42) Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 5–13.
- 43) Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
- 44) Льюис К. У. Этический вызов на государственной службе/

- К.У. Льюис // Государственная служба: Зарубежный опыт. – М., 1995. – С.11.
- 45) Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24-29.
- 46) Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський. // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – С. 21–25.
- 47) Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 196 с.
- 48) Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ “Магістр”, 2008. – 304 с.
- 49) Методологія державного управління : словник-довідник / [у к л а д . В. Бакуменко]. – К. : НАДУ, 2004. – 196 с.
- 50) Мисів Л. В. Особливості діяльності суб’єктів державної політики щодо формування та розвитку духовних цінностей українського суспільства / Л. В. Мисів // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 451–455.
- 51) Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 289 с.
- 52) Нестеренко Л. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника-державного службовця / Л. Нестеренко // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 182–186.
- 53) Нинюк М. Державний службовець та етична культура / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 156–164.
- 54) Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба” / Л. А. Пашко ; Ін-т законод. Верх. Ради України. – К., 2007. – 36 с.
- 55) Пермякова Л. Д. Впливи національної культури на організаційну культуру публічної служби / Л. Д. Пермякова //

- Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: зб. наук. праць. – Херсон: ХНТУ, 2012. – Вип. 1(6). – С. 178–186.
- 56) Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони : зб. наук. праць. – Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. – Вип. 3 (39) – С. 80–85.– (Серія “Державне управління”).
- 57) Перськова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие / Т. Н. Перськова. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
- 58) Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління / Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (39). – С.160–163.
- 59) Політологічний енциклопедичний словник / [упоряд. В. П. Горбатен-ко] ; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.
- 60) Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.
- 61) Наказ Національного Агентства з питань державної служби України від 05 серпня 2016 року № 158 "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування", зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1203/29333. – Режим доступу. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
- 62) Про правила етичної поведінки: закон України від 17 травня 2012 р. № 4722-VI: за станом на 03 серпня 2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>. – Назва з екрана.
- 63) Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : [монографія] / О. Г. Пухкал. – К. : Видавн.-поліграф. центр “Київ. ун-т”, 2010. – 287 с.
- 64) Радченко О. В. Політична культура громадян як чинник взаємодії влади і суспільства / О. В. Радченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – 2004. – № 4. – С. 169–174.

- 65) Рафаєва О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаєва // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
- 66) Резник Ю. М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // У п р а в л е н и е п е р с о н а л о м . – 1998. – № 8. – С. 63–69.
- 67) Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
- 68) Рубцов В. П. Етика політиків і службовців (підходи до к о д и ф і к а ц і ї) / В. П. Рубцов. – К., 2001. – 56 с.
- 69) Руда Н. Г. Співвідношення понять професійної та прикладної е т и к и / Н. Г. Руда // Наук. часопис. – 2007. – Вип. 12 (25). – С. 200–206.
- 70) Рудакевич М.І. Етика державних службовців: монографія / М. І. Рудакевич. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 360 с.
- 71) Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук// Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
- 72) Сергієнко Е. Пріоритети трансформації організаційної культури в органах місцевого самоврядування / Е. Сергієнко // Теорія та практика державної служби : мат-ли наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19–20 вересня 2008 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 176–178.
- 73) Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління / Н. Сидоренко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (35). – С. 259–267.
- 74) Сидоренко Н. С. Управління професійною культурою як управління компетенцією (компетентністю) кадрів / Н. С. Сидоренко // Менеджер. – 2010. – № 2(52). – С. 135–141.
- 75) Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління / Н. Сорокіна // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2006. – Вип. 4. –

- С. 152–157.– (Серія “Державне управління”).
- 76) Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
- 77) Стрельцов В. Ю. Ціннісний феномен європейського врядування: монографія / В. Ю. Стрельцов. – Х.: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2012. – 274 с.
- 78) Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
- 79) Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 264 с.
- 80) Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. Шеелен ; пер. с англ. – М. : Попурри, 2002. – 288 с.
- 81) Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
- 82) Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. Р.Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – С. 317–324.
- 83) Чукут С. А. Духовна культура та національне питання в контексті процесу державотворення в Україні (на початку ХХ ст.) / С. А. Чукут // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ЛФ УАДУ. – Львів, 1999. – №2. – С. 23–28.
- 84) Штирьов О. М. Аналіз політико-правових документів щодо етичних стандартів посадових осіб держави / О. М. Штирьов // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон.ін.-ту держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). – С. 181–186.
- 85) Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні / Н. Щербак // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 3 (59). – С. 26–29.
- 86) Boussaguet L. Dictionnaire des politiques publiques / L.

- Boussaguet,
S Jacquot, P. Ravinet. – Paris: Sciences Po, 2004. – 475 p.
- 87) Charman R. A. Ethics in the public service / R. A. Charman. – Ottawa : Carleton Univ. Press, 1993. – 215 p.
- 88) Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit / Dept. of Econ. and Soc. Affairs, Div. for Publ. Admin. and Dev. Management ; United Nations. – New York, 2007. – P. 15.
- 89) Cornu G. Vocabulaire juridique / G. Cornu. – 4ème éd. – Paris : Q u a d r i g e , 2003. – 240 p.
- 90) Deal T. E. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life / T. E. Deal, A. Kennedy. – Addison-Wesley publishing company inc., 1982. – 280 p.
- 91) Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management : EGPA Ann. Conf. (Leuven, 1997). – Leuven : IOS Press, 1998. – 300 p.
- 92) Ethics in the public service: Current issues and practice. – Paris: O E C D , 1996. – 66 p.
- 93) European Governance: A White paper [Електронний ресурс] / Comm. of the Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). – Brussels, 2011. – 35 p. – Режим доступу : <http://eurlex.europa.eu>. – Назва з екрана.
- 94) Global Issues. Governance [Електронний ресурс] / United Nations . – Режим доступу : <https://www.un.org/en/globalissues/governance>. – Назва з екрана.
- 95) Hermet G. Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques /G. Hermet, B. Badie, P. Birnbaum. – 3ème éd. – Paris: Dalloz, 2001. – 287 p.
- 96) Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюсель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу : <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.

- 97) Аналітична записка до круглого столу «Парламентська служба: реформування, засади функціонування, гарантії діяльності Апарату Верховної Ради України» (24 листопада 2017 року, м. Київ). - Режим доступу : <https://radaprogram.org/content/analitychna-zapyska-do-kruglogo-stolu-parlamentska-sluzhba-reformuvannya-zasady>. - Назва з екрану.
- 98) Делькамп А., Порівняльний огляд організації та законодавчого забезпечення парламентської служби. Експертний звіт Ради Європи, 2018, 13 с. – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/ОглядРЄ_Організаціятазаконодавчезабезпеченняпарламентськоїслужби_PACE_CELGR20181_.pdf. – Назва з екрану.
- 99) Державна служба в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>. – Назва з екрану.
- 100) Загальний огляд практики навчання та атестації державних службовців в країнах Європи. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28963.pdf>. – Назва з екрану.
- 101) Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889 - VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
- 102) Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/en>. – Назва з екрану
- 103) Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.
- 104) Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». -

Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.

- 105) Правила етичної поведінки державних службовців. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>. – Назва з екрану.
- 106) Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>. – Назва з екрану.
- 107) Проведення конкурсного відбору та зразки тестових завдань для вступу на державну службу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>. – Назва з екрану
- 108) Устойчивость реформ государственной службы в центральной и восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://www.sigmaweb.org/publications/Galina_Rus_SP44_070509.pdf
- 109) Денисов В. Методологія сучасного парламентаризму / В.Денисов // Генеза. — 1998. — № 1–2. — С. 180–187.
- 110) Журавський В. Український парламентаризм на сучасному етапі: теоретико-правовий аспект: Монографія. / В. Журавський. — К., 2001. — 248 с.
- 111) Мироненко Є. Політологічний аналіз теорії дослідження парламентаризму: умови розвитку в сучасній Україні / Є. Мироненко // Персонал. — 2007. — № 6.
- 112) Політична енциклопедія. / Редкол.: Ю.Левенець (голова), Ю.Шаповал (заст.голови) та ін.. - К.: Парламентське вид-во, 2011.
- 113) 808 с.
- 114) Політологічний енциклопедичний словник / Упоряд.: В. П. Горбатенко; За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка.

- 115) К.: Генеза, 2004.
- 116) Політологічний словник: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
- 117) Шаповал В., Феномен парламенту. Спроба наукового тлумачення дефініції / В. Шаповал, Журавльова Г. // Віче. — 2000. - №2. — С.12-17.
- 118) Влада народу: Український парламентаризм від віча Київської Русі до Верховної Ради України // Україна. — 1997.— № 1–2. — С. 3–12.
- 119) Доморослий В. Біля витоків українського парламентаризму // Віче.
- 120) 1999. - № 4. — С. 131–137
- 121) Іванченко Р. Історія без міфів: бесіди з історії української державності / Р. Іванченко. — К.: МАУП, 2007. — 624 с.
- 122) Смолій В., Ричка В. Влада народу. Український парламентаризм: від Віча Київської Русі до Верховної Ради // Україна – Юкрейн. — 1997. — № 12. — С. 7 – 11.
- 123) Толочко А.П. Князь в Древней Руси: власть, собственность, идеология / А.П. Толочко. — К., 1992. Шемшученко Ю. С. Теоретичні засади розвитку українського парламентаризму / Ю.С. Шемшученко // Право України. - 1998. - № 1.
- 124) Виборче законодавство України: стан, шляхи та перспективи вдосконалення : Матеріали засідань науково-практичного семінару з проблем виборчого законодавства України / Ін-т законодавства Верховної Ради України. — К. : Ін-т законодавства ВР України, 2011. — 263 с.
- 125) Федоренко Г. Парламентська прерогатива приймати закони. Традиції і реалії // Віче. — 1997. — № 8. — С. 30–36.
- 126) Шаповал В., Борденюк В., Журавльова Г. Парламентаризм і законодавчий процес в Україні. — К., УАДУ, 2000.