

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Підвищення ефективності діяльності органу державної влади (на прикладі
Південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ,
м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Публічне управління та адміністрування


Шифр ДРПУА. 020268. ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група ПУА- 20-1


Підпис

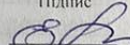
Юлія ВІЛЬЧИНСЬКА
Ім'я, прізвище

Керівник д.е.н., проф.каф.МА
Науковий ступінь, звання


Підпис

Микола ЙОХНА
Ім'я, прізвище

Нормоконтролер ст.викл. каф. МА


Підпис

Олена КОСІЮК
Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.


Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
 Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

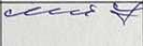

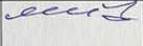

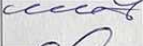

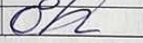
Завідувач кафедри


 14 02 2024р

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Вільчинської Юлії Валеріївни

1. Тема роботи: Підвищення ефективності діяльності органу державної влади (на прикладі Південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ, м.Хмельницький)
 Керівник роботи: Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
 Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024 р. № 8 дод. 30
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 червня 2024р
3. Вихідні дані до роботи: наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників, статистичні та фінансові дані звіту підприємства, монографії, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
5. 1.Теоретичні основи управління ефективністю органів виконавчої влади 2. Аналіз діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ 3.Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ
6. Перелік графічного матеріалу: 1. Підходи до визначення ефективності державних органів виконавчої влади. 2. Критерії загальної ефективності управлінських процесів органів виконавчої влади 3. Основні показники діяльності ПЗМТВ АМКУ 4 Склад апарату управління Південно-західного міжобласного територіального відділення. 5 Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів в державній сфері. 6. Південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ
7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.каф. МА		

Дата видачі завдання 15.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент

Підпис

Юлія Вілчинська

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник
роботи

Підпис

Глохча М.А.

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота бакалавра: Підвищення ефективності діяльності органу державної влади (на прикладі Південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ, м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А.

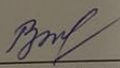
Обсяг дипломної роботи бакалавра: 48 с., 7 рисунків, 13 таблиць, 22 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ, ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

В першому розділі визначено теоретичні основи управління ефективністю органів виконавчої влади: сутність ефективності функціонування органів виконавчої влади, організаційно-технологічні засади забезпечення ефективності функціонування державних органів виконавчої влади, основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади.

В другому розділі наведено загальну характеристику діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ, здійснено аналіз системи управління та виявлення основних недоліків.

В третьому розділі дипломної роботи бакалавра розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органу державної влади: впровадження інноваційні технології управління персоналом, вдосконалення інформаційного забезпечення південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ.


Підпис та П.І.Б.

20 червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність ефективності функціонування органів виконавчої влади	8
1.2 Організаційно-технологічні засади забезпечення ефективності функціонування державних органів виконавчої влади	12
1.3 Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади	16
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІВДЕННО-ЗАХІДНОГО МІЖОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АМКУ	20
2.1 Загальна характеристика діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення	20
2.2 Аналіз системи управління Південно-західного міжобласного територіального відділення	27
2.3 Характеристика взаємодії Південно-західного міжобласного територіального відділення з громадськістю	31
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІВДЕННО-ЗАХІДНОГО МІЖОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АМКУ	34
3.1 Напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів	34
3.2 Розробка оптимізаційної моделі кадрового забезпечення	37
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	47
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Проблема функціонування державних органів виконавчої влади постійно виступає предметом дослідження науковців у різних сферах. Протягом своєї незалежності Україна пережила багато глибоких реформ системи державного управління на всіх рівнях влади. Але можна констатувати, що жодна з реформ не принесла відповідний результат. Діяльність всіх органів державної влади характеризується як неефективна, з чітко вираженими кризовими проявами. Підтвердженням цього може стати започаткована Офісом Президента України нова реформа. Завданням цієї реформи виступає системне оновлення системи державного управління, а також підвищення його ефективності. Відповідно, перед дослідниками постає завдання системного дослідження всіх аспектів реформи державного управління, зокрема, ефективності діяльності органів виконавчої влади.

Питаннями ефективності діяльності державних органів виконавчої влади, яке є формою виконавчо-розпорядчої та публічної діяльності органів виконавчої влади, з не є новим для науковців. Дослідженням зазначеної проблеми займаються науковці різних сфер, як то політологи, правники, соціологи, філософи, економісти, фахівці з менеджменту тощо. Серед можна виділити: В.Авер'янов, В.Бабаєв, А.Мельник, Д.М.Павлов, Л. Приходченко, В.Бакуменко, І.Артим, Г.Атаманчук, О.Батанов, А.Чемерис, В.Цветков, Р.Білик, А.Гошко, В.Дзюндюк, О.Бобровська, Н. Нижник, О.Оболенський, Е.Ведунг, Д.Журавльов, Ю. Ковбасюк, О.Кулинич, Е.Калабина, М.Миколайчук, Г.Мостовий, Т.Лукіна, Г.Ситник, В. Сороко, Ю. Шаров, Р. Ширшикова та інші.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органу державної влади. Для досягнення поставленої мети визначено завдання:

- розкрити сутність ефективності функціонування органів виконавчої влади;

- охарактеризувати організаційно-технологічні засади забезпечення ефективності функціонування органів виконавчої влади,
- навести характеристику діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ;
- охарактеризувати систему управління південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ;
- оцінити діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління ефективністю діяльності південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ. Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління ефективністю діяльності державного органу виконавчої влади.

Дослідження базувалося на матеріалах наукових праць зарубіжних та українських вчених з питань управління ефективністю, законодавчих та нормативних актів щодо регулювання діяльності органів виконавчої влади, інформації від державних статистичних органів, аналітичних статтях у спеціалізованій літературі, інформації південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність ефективності функціонування органів виконавчої влади

За проведеним американською організацією Freedom house [5] дослідженнями Україна посідає 131 місце в категорії свободи людини. За

дослідженнями The Cato Institute та Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit Україна займає 119 місце зі 161 країн за категорією «Індекс свободи людини 2022». Міжнародні рейтинги різних країн збігаються в тому, що Україна не виконує повною мірою завдання по забезпеченню основних конституційних прав та свобод людини. Тому поряд із якістю законодавства потрібно сказати про ефективність функціонування державних органів виконавчої влади різних рівнів. Ефективність виступає одним з головних комплексних критеріїв визначення успішності або неуспішності управлінської діяльності улюбій сфері життєдіяльності держави та суспільства, а також виміром успіху застосування відповідного теоретико- методологічного апарату [7].

Очевидною виступає особливість та унікальність державних органів виконавчої влади в системі державного управління взагалі. Отже, є безумовна необхідність конкретизації сутності ефективності діяльності державних органів виконавчої влади. Не можна використати звичайне трактування поняття ефективності діяльності, яке використовують, наприклад, у виробничій діяльності. Оскільки в нашому випадку мова йде про отримання соціального ефекту, який не можна виміряти кількісно. Тому потрібно розглядати з точки зору ефективності державного управління та адміністрування.

У теорії та практиці виділяють такі найбільш поширені підходи до оцінювання ефективності управління: функціональний, цільовий, поведінковий, множинний, композиційний.

На даний час майже всі наявні підходи оцінювання ефективності державного управління не пропонують чітко визначених критеріїв та інструментарію оцінювання ефективності державного управління на різних щаблях влади. Всі моделі є описовими та фрагментарними, не дають загальної (інтегральної) оцінки роботи органів державного управління [4].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення ефективності державних органів виконавчої влади

Автори	Підходи
--------	---------

О. Оболенський	пропонує критерії порівняння встановлених цілей органів виконавчої влади із отриманими результатами, що мають об'єктивований вимір в суспільних результатах, у задоволенні суспільних потреб та інтересів
І.Артим	пропонує модель стейкхолдерів, факторно-критеріальну модель, ресурсну модель
В. Ігнатов, Д. Зеркін	пропонують цілераціональний, ціннісно-раціональний, прагматичний критерії ефективності
А.Гошко	пропонує факторно-критеріальну модель для оцінювання ефективності роботи органів виконавчої влади
О. Шапран	пропонує відділяти ефективність функціонування державного механізму від результативності діяльності державного апарату
О.Кулинич	пропонує методику оцінювання підсумків організаторської роботи органів виконавчої влади
В.Козбаненко	пропонує поетапну модель оцінювання ефективності реалізації функцій органів виконавчої влади

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення результативності (ефективності) управління та ефективності (результативності) процесів функціонування органів виконавчої влади, основним принципом визначення успішності діяльності завжди однаковий, який полягає у співставленні результатів діяльності з витратами, які пов'язані із забезпеченням досягнутих результатів. Проблемою виступає лише у забезпеченні об'єктивної та адекватної оцінки, як відповідних витрат, так і результатів, а також приведення результатів оцінювання в порівнянний вид [8].

Ефективність державних органів виконавчої влади може бути розглянута як по горизонталі, так й по вертикалі. Більш цікавим є момент розгляду по вертикалі. По вертикалі ефективність органів виконавчої влади може розкладатися, на підставі узагальнення, на:

- ефективність на державному рівні;
- ефективність окремих складових структурних елементів цієї гілки (міністерств, об'єднань, ефективність служб тощо);
- ефективність місцевих органів виконавчої влади;
- ефективність окремих підрозділів;
- ефективність посадових осіб кожного відділу конкретного органу виконавчої влади.

Потрібно більш детально визначити та оцінити ефективність конкретних посадових осіб, яка спрямована на оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (згідно Закону України «Про державну службу» [1] та Типового порядку Кабінету Міністрів № 640 [9]). З кожним рівнем узагальнення наведений процес стає все більш складнішим. Тут з'являється потреба у визначенні не лише загальної ефективності, але й конкретних видів ефективності, яка розглядається по горизонталі.

На сьогодні відсутня єдина думка щодо вибору видів ефективності, які потрібно вважати показовими для оцінювання діяльності та функціонування органів виконавчої влади. Найбільш розповсюдженим є поділ ефективності органів виконавчої влади на:

- ефективність нормативно-правову,
- ефективність економічну (бюджетну);
- ефективність організаційну
- ефективність соціальну.

Також можна зустріти таке твердження – органи виконавчої влади повинні оцінюватися за критерієм ефективності міжнародного співробітництва, тобто співвідношення результатів діяльності в зазначеній сфері до обсягу ресурсів, які витрачені на їх досягнення. За такого визначення результатами діяльності можуть бути виступати ступінь поліпшення матеріально-технічної бази структурних підрозділів; вирішення проблемних питань, підвищення кваліфікації посадових осіб; отримання технічної допомоги; набуття досвіду співробітництва в певній сфері; впровадження нових управлінських практик; отримання певного іміджу;

поява або втрата можливостей для подальшої співпраці. Для оцінки такої ефективності потрібно враховувати кількість проведених заходів і/або участь у них; кількість затверджених розпорядчих документів; співвідношення підготовлених й впровадження проєктів з програм обміну [19].

А.В.Соколов пропонує використовувати сучасну концепцію «хорошого публічного управління» для оцінювання ефективності органів виконавчої влади. Науковець пропонує виділяти такі основні групи параметрів якості державного управління, що враховуються при оцінюванні діяльності органів виконавчої влади:

- 1) група параметрів поліпшення якості державних послуг;
- 2) група параметрів зниження питомої вартості послуг, які надаються;
- 3) група параметрів підвищення результативності;
- 3) група параметрів прозорості та підконтрольності діяльності державних органів;
- 4) група параметрів оперативності реагування органів влади на виникаючі потреби.

Серед управлінських завдань, що можуть вирішуватися шляхом аналізу якості державного управління, потрібно виокремлювати оцінювання ефективності змін, які проводяться в органах виконавчої влади; а також визначення ефективності реформування органів виконавчої влади.

1.2 Організаційно-технологічні засади забезпечення ефективності функціонування державних органів виконавчої влади

Проблема підвищення ефективності функціонування системи державних органів виконавчої влади має суто практичне значення, тому що фактично мова йде про удосконалення механізму реалізації конституційних прав та свобод громадян, а також підвищення рівня суспільного добробуту тощо.

Вдосконалення державного управління здійснювалося на підставі Концепції адміністративної реформи в Україні [18], яка визначає, що метою адміністративної реформи виступає створення ефективної системи державного управління шляхом формування ефективної організації виконавчої влади.

Для підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади в процесі реалізації функцій вдосконалення системи державного управління необхідно дотримуватися комплексу вимог, які забезпечують цілеспрямованість заходів виконання вказаної функції. В першу чергу, вдосконалення системи державного управління повинно охоплювати всі ланки управлінської, внутрішню організацію органів виконавчої влади, яка дозволить уникнути неузгодженості в процесі вдосконаленні окремих ланок системи державного управління, що може призвести до зниження ефективності системи в цілому [14].

До найбільш ефективних технологій, які дозволять підвищувати організаційну ефективність, відносять суцільно-якісне управління, маркетинг та реінжиніринг.

Суцільно-якісне управління передбачає реалізацію змін основних робочих процесів і та підтримку цих змін протягом певного періоду, прив'язуючись до того, що, як та для кого робить установа.

В процесі впровадження суцільно-якісного управління в установах необхідно брати до уваги три стратегічних фактори – планування діяльності, організаційну реструктуризацію та зміну політики в управлінні трудовими ресурсами.

Процес впровадження включає такі складові: взаємодію із зовнішніми реципієнтами, участь співробітників, їх постійне навчання, реалізацію спочатку локальних проектів, зміну організаційної культури, використання як базу вже існуючих процедур.

Для впровадження суцільно-якісного управління, необхідно мати наступні підстави [9]:

– поширення розуміння працівниками органів виконавчої влади необхідності підвищення ефективності діяльності;

- поступове посилення взаємодії з зовнішніми реципієнтами;
- прагнення до впровадження системи оцінювання ефективності діяльності як організації в цілому, так і окремих співробітників;
- тенденція все більшого спрямування власної діяльності на задоволення потреб та інтересів громадян;
- надання переваги професіоналізму та компетенція при доборі нових працівників;
- широке запровадження системи постійного професійного навчання і/або підвищення кваліфікації персоналу;
- переважання командної роботи працівників.

Впровадження суцільно-якісного управління в органах виконавчої влади не можливо без здійснення певних заходів:

- усвідомлення працівниками думки про можливість підвищення ефективності власними силами;
- посилення зворотного зв'язку з громадянами;
- визначення та формалізація показників ефективності діяльності установи та окремих співробітників;
- вдосконалення інформаційних потоків усередині організації;
- налагодження більш дійової взаємодії між окремими відділами та підрозділами [6].

Реінжиніринг – це перегляд фундаментальних основ органу виконавчої влади через радикальне переконструювання її процесів, систем та структур з метою досягнення визначених результатів. В порівнянні з суцільно-якісним управлінням є більш стратегічним. Основними принципами реінжинірингу є:

- встановлення паралелей у послідовному багатоетапному процесі;
- організація діяльності навколо результатів, а не функцій;
- перетворення первинної інформації у висхідну;
- одержання інформації з першоджерела;
- досягнення безперервності у здійсненні основних видів діяльності;
- забезпечення для клієнтів, за можливості, однієї точки контакту;

– запобігання «рутинізації» діяльності.

Методологією реінжинірингу є поєднання компонентів: бачення та моделювання процесів, оцінювання реципієнтів та картографія внутрішніх процесів.

Таблиця 1.2 - Можливість застосування принципів реінжинірингу та перешкоди для їхньої реалізації [16]

Принципи	Необхідність / підстави	Перешкоди
Встановлення паралелей у послідовному багатоетапному процесі	Збільшення зорієнтованості діяльності на громадян; збільшення функцій в установах без збільшення кількості персоналу	Недостатня технічного забезпечення; недостатність кваліфікації у роботі комп'ютерною технікою
Організація діяльності навколо результатів, а не функцій	необхідності оцінювати ефективність організації за конкретними результатами діяльності	Надмірна бюрократизація діяльності
Перетворення спадної інформації у висхідну	Необхідність оперативного прийняття рішень	Наявність декількох центрів прийняття рішень
Забезпечення безперервності у здійсненні основних видів діяльності	Збільшення кількості функцій; недостатнє фінансування соціально-економічних програм	
Забезпечення, при можливості, однієї точки контакту для громадян	Визнання задоволеності громадян (найважливіший критерій оцінювання ефективності діяльності установи)	Небажання переходити від зорієнтованості на функції до зорієнтованості на результати

Наведені характеристики дозволяють зробити такі висновки:

1) для реалізації принципів реінжинірингу в органах державної влади є необхідні підстави;

2) їх впровадження забезпечить підвищення організаційної ефективності, оскільки вимагає усунення перешкод, що відносяться до тих ключових проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності органів виконавчої влади.

Маркетинг сприяє орієнтації послуг, які надаються, на потреби громадян, встановленню більш тісного контакту. Крім швидких вигід від такого контакту, також можна очікувати поступового поліпшення ставлення громадян, які відчують інтерес до себе з боку органів влади увагу, та турботу. Окрім того, розвиток взаємовідносин між постачальниками та споживачами адміністративних послуг протягом певного періоду забезпечить створення постійного потоку інформації щодо того, як можна чи варто змінювати послуги, щоб вони змогли максимально задовольняти потреби громадян.

Але, оскільки основні маркетингові методи розроблено для приватного сектора, при їхньому застосуванні в публічному секторі, вони мають бути адаптовані як до специфіки державного сектора взагалі, так й до специфіки окремих адміністративних послуг. В той же час, не має універсальних підходів щодо запровадження маркетингу, тому кожна установа повинна сама вирішити, застосовувати чи не застосовувати маркетинг у власній діяльності. Це залежить від того, наскільки організація дійсно орієнтована у діяльності на своїх громадян.

Відповідно ефективність діяльності органів виконавчої влади варто оцінювати подвійно: з однієї сторони, через оцінювання наявних можливостей та того, наскільки ефективно вони використовуються для досягнення організаційних результатів; з іншої сторони, через оцінку кінцевих результатів (зовнішня ефективність).

1.3 Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади

У галузі державного управління основним результатом діяльності державних інституцій виступає соціальний ефект, - підвищення якості державних послуг, які надаються населенню, та створення сприятливих умов для проживання населення. Соціальну ефективність, на відміну від економічної ефективності, неможливо виміряти кількісно. Саме тому її визначають тими якісними змінами, що відбуваються в країні, та вимірюють такими досягнутими результатами: підвищення якості обслуговування, як скорочення часу обслуговування клієнта, врахування побажань клієнтів, розширення асортименту наданих послуг, покращення соціально-психологічної обстановки.

Загальна ефективність органів виконавчої влади досягається зусиллям основних складових компонентів: держави в особі її органів і посадових осіб та суспільства.



Рисунок 1.1 - Критерії загальної ефективності управлінських процесів органів виконавчої влади

Ці критерії мають включати не тільки результати національного виробництва, але й соціальні наслідки їх споживання, всю сукупність явищ, процесів та відносин, що необхідні для нормальної життєдіяльності людини.

Впровадження належної системи оцінювання діяльності державних органів виконавчої влади вимагає відповідних витрат, але дозволяє виявити їх слабкі сторони, отримати змогу підвищити показники ефективності; передбачає чітку відповідальність кожного співробітника державної інституції за результати своєї діяльності.

Система повинна забезпечувати безперервний моніторинг, здійснювати періодичну зовнішню та внутрішню звітність; оцінювання результатів реалізованих програм державного управління. Кожен учасник процесу повинен чітко розуміти, куди витрачаються бюджетні кошти, які є наявні фінансові ресурси; на який термін є доступними.

Ефективність діяльності державних органів виконавчої влади визначається тим, як вони використовують фінансові та матеріальні ресурси. Ефективне управління не можливе без належного контролю, тому доцільно активізувати потенціал державного фінансового контролю. Оцінювання ефективності діяльності державних органів виконавчої влади з точки зору використання фінансових ресурсів набуває важливого значення.

Визначення показників ефективності діяльності державних органів виконавчої влади передбачає формування об'єктивної та комплексної системи індикаторів, що описують і/або вимірюють результат їх функціонування. Індикатор виступає основним інтегральним показником системи індикативного планування, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори повинні відповідати таким вимогам: бути прозорими, співставними, достовірними, економічними, сучасними, гнучкими, надійними, регулярними, адаптивними, дієвими тощо.

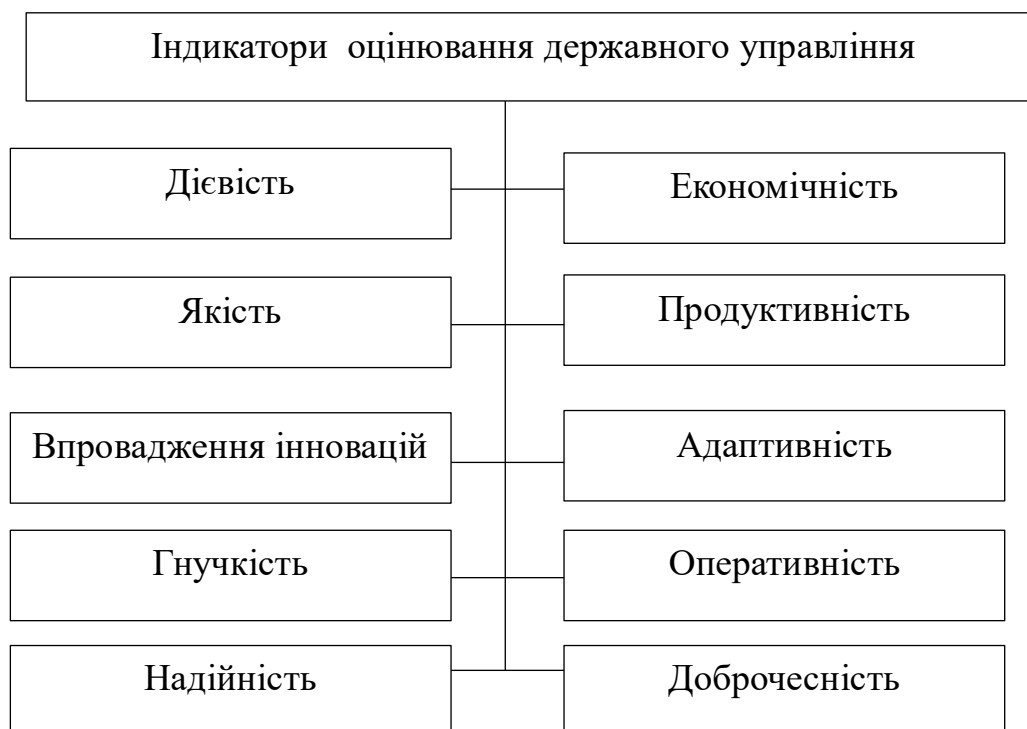


Рисунок 1.2 – Індикатори оцінювання державного управління

Складність оцінювання діяльності державного органу виконавчої влади полягає в тому, що він не здійснює виробництво матеріальних благ, тому не має змоги обчислити фізичний обсяг, виміряти його споживчу й мінову вартість, співставити попит та пропозицію, визначити ціну.

Державні інституції продукують публічні послуги у відповідності до їх компетенції. Результат їх діяльності – ступінь задоволеності потреб споживача публічних послуг. Але, оцінити цей ступінь задоволеності на практиці досить важко (у конкретних величинах чи показниках). Тому, необхідно зробити акцент на тих змінах в соціально-економічному середовищі, що відбуваються внаслідок діяльності державної інституції.

Для оцінювання населенням діяльності державних органів виконавчої влади щодо надання публічних послуг широко застосовуються соціологічні опитування для визначення міри задоволення якістю, доступністю та повнотою наданих послуг. Опитування ґрунтуються на вивченні думки громадян про діяльність відповідних органів державного управління, яке передбачає

з'ясування наступних моментів: виявлення джерел інформованості; наскільки населення поінформоване про існування державних інституцій; наявність особистих контактів з територіальними установами. Аналіз результатів досліджень дає змогу сформулювати уявлення про ступінь довіри населення до державних інституцій; виявити проблеми, що призводять до низького рівня задоволеності споживачів, які часто пов'язані з низькою якістю обслуговування.

Сучасна концепція діяльності державних інституцій, яка передбачає належне публічне управління, має бути націлена на прозорість та підконтрольність діяльності державних органів; на підвищення якості з одночасним зниженням вартості державних послуг; оперативне реагування державних органів влади на зміну і/або появу нових потреб у споживачів публічних послуг.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІВДЕННО-ЗАХІДНОГО МІЖОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АМКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення

Південно-західне міжобласне територіальне відділення антимонопольного комітету України (далі ПЗМТВ АМКУ) є органом в системі органів Антимонопольного комітету України, який утворений для реалізації завдань, що визначені в Законі України "Про Антимонопольний комітет України", а також іншими актами законодавства про захист економічної конкуренції.

У своїй діяльності ПЗМТВ АМКУ керується Конституцією України, Законом України "Про Антимонопольний комітет України", Законом України "Про захист від недобросовісної конкуренції", Законом України "Про захист економічної конкуренції" та іншими нормативно-правовими актами України.

Основним завданням Південно-західного міжобласного територіального відділення є участь у формуванні й реалізації конкурентної політики за такими напрямками:

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства щодо захисту економічної конкуренції з урахуванням рівності суб'єктів господарювання та пріоритету прав споживачів, виявлення і припинення, запобігання порушень законодавства про захист економічної конкуренції;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- контролю за узгодженими діями суб'єктів господарювання і регулюванням цін/тарифів на товари, які виробляються/реалізуються суб'єктами природних монополій;
- здійснення контролю щодо формування конкурентного середовища і захисту економічної конкуренції у сфері державних закупівель.

Ці завдання Південно-західне міжобласне територіальне відділення здійснює у визначеному регіоні, а в окремих випадках – за межами регіону.

В сфері здійснення контролю за дотриманням законодавства щодо захисту економічної конкуренції й захисту конкуренції у сфері державних закупівель Південно-західне міжобласне територіальне відділення має такі повноваження:

- приймати розпорядження та рішення за заявами та справами, розглядати і/або переглядати рішення у справах, надавати висновки щодо кваліфікації дій;
- розглядати заяви та справи про порушення законодавства щодо захисту економічної конкуренції, проводити розслідування за цими заявами та справами;
- при розгляді заяв та справ про порушення законодавства, проведенні перевірки або в інших випадках вимагати від суб'єктів господарювання та інших інституцій інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;
- перевіряти суб'єкти господарювання та інші організації та об'єднання на рахунок дотримання ними вимог законодавства щодо захисту економічної конкуренції;
- проводити огляд службових приміщень і транспортних засобів суб'єктів господарювання, вилучати і/або накладати арешт на предмети, документи чи носії інформації, що можуть бути доказами і/або джерелом доказів у справах незалежно від їх місцезнаходження;
- призначати експертизу і експерта з числа осіб, що володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;
- залучати працівників органів внутрішніх справ для запровадження заходів, що передбачені законом, для подолання перешкод;
- залучати до проведення перевірок фахівців органів державної влади, органів місцевого самоврядування, та інших організацій а учасників ринку;
- залучати працівників органів внутрішніх справ та інших правоохоронних органів з метою забезпечення проведення розгляду справи щодо порушення законодавства про захист економічної конкуренції, в процесі проведення розслідування;

- визначати наявність і/або відсутність контролю між суб'єктами господарювання та склад групи суб'єктів господарювання, які є єдиним суб'єктом господарювання;

- проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку становище, в тому числі монопольне, суб'єктів господарювання на ринках та приймати відповідні рішення;

- вносити до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування обов'язкові для вивчення подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, які пов'язані з ЗЕД суб'єктів господарювання, у випадках порушення ними законодавства щодо захисту економічної конкуренції;

- звертатися до суду із позовами, заявами та скаргами у зв'язку з порушенням законодавства, а також із запитами щодо надання інформації про судові справи;

- надавати обов'язкові до розгляду рекомендації органам влади щодо припинення дій і/або бездіяльності, що містять ознаки порушень законодавства, та усунення причин виникнення цих порушень та умов, які їм сприяють;

- проводити перевірки на рахунок дотримання розпорядниками державних коштів вимог законодавства в сфері закупівель;

- вживати заходів, які спрямовані на запобігання порушенням законодавства щодо захисту економічної конкуренції;

- вимагати від замовників звіт про результати здійснення процедури закупівлі й реалізацію договорів про закупівлю;

- здійснювати інші повноваження, які передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

В сфері здійснення контролю за узгодженими діями Південно-західне міжобласне територіальне відділення має наступні повноваження:

- приймати розпорядження та рішення за заявами та справами про надання дозволу на узгоджені дії, представляти висновки, попередні висновки щодо узгоджених дій, висновки про кваліфікацію дій відповідно до законодавства;

- розглядати заяви та справи про надання дозволу, представлення висновків та попередніх висновків щодо узгоджених дій, а також проводити дослідження за цими заявами і справами;

- дозволяти або забороняти узгоджені дії;

- переглядати рішення, які прийняті ними в межах компетенції;

- при розгляді заяв та справ щодо узгоджених дій, проведенні перевірки вимагати від суб'єктів господарювання інформацію, у тому числі з обмеженим доступом;

- здійснювати інші повноваження, які передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

В сфері формування і реалізації конкурентної політики, сприяння розвитку добросовісної конкуренції Південно-західне міжобласне територіальне відділення має такі повноваження:

- узагальнювати та аналізувати інформацію щодо реалізації актів законодавства про захист економічної конкуренції по пріоритетах та напрямках конкурентної політики;

- вимагати від суб'єктів господарювання інформацію, яка необхідна для дослідження ринків, та інформацію про реалізацію конкурентної політики;

- погоджувати проекти нормативно-правових актів органів державних інституцій, які можуть вплинути на конкуренцію;

- взаємодіяти з органами державних інституцій щодо захисту економічної конкуренції та демонополізації економіки;

- надавати обов'язкові до розгляду рекомендації і вносити до органів пропозиції щодо здійснення заходів, які спрямовані на обмеження монополізму, запобігання порушенням законодавства, розвиток підприємництва і конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

- вносити пропозиції та приписи органам щодо зміни затверджених ними нормативно-правових актів, що не відповідають законодавству про захист економічної конкуренції;

- розробляти і організовувати здійснення заходів, які спрямовані на запобігання порушенням законодавства щодо захисту економічної конкуренції;
- сприяти іншим відділенням у реалізації їхніх повноважень;
- взаємодіяти із ЗМІ та громадськими організаціями у діяльності із запобігання порушенням законодавства щодо захисту економічної конкуренції та систематично інформувати населення про свою діяльність;
- здійснювати інші повноваження, які передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Південно-західне міжобласне територіальне відділення за дорученням Комітету проводить розслідування за заявами та справами про порушення законодавства щодо захисту економічної конкуренції, розслідування за заявами та справами про надання дозволів на узгоджені дії.

Південно-західне міжобласне територіальне відділення не має права втручатися у господарську діяльність суб'єктів господарювання, окрім випадків, передбачених актами законодавства про захист економічної конкуренції.

Розглянемо основні показники діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПЗМТВ АМКУ

Показники	Роки			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	3	4	5	6	7
Доходи від обмінних операцій: Бюджетні асигнування	2140781	5987423	6956283	279,68	116,18
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	9000	6537	9836	72,63	150,47
Доходи від продажу активів	76	83	89	109,21	107,23
Усього доходів від обмінних операцій	2149857	5994043	6966208	278,81	116,22
Витрати на виконання бюджетних програм	2104591	5930333	6537542	281,78	110,24
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	4171	20859	34561	500,10	165,69
Інші витрати за обмінними операціями	2835	5258	5567	185,47	105,88
Усього витрат за обмінними операціями	2111597	5956450	6577670	282,08	110,43

Таблиця 2.1

1	2	3	4	5	6
Інші витрати за необмінними операціями	40222	66407	71235	165,10	107,27
Усього витрат за необмінними операціями	40222	66407	71235	165,10	107,27
Усього витрат	2151819	6022857	6648905	279,90	110,39
Профіцит/дефіцит	-47228	-92524	-111363	195,91	120,36
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	48	48	100,00	100,00
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	14567	15873	16983	108,97	106,99
Фонд оплати праці	8390,59	9142,85	9782,21	106,32	107,24
Середньорічна вартість ОФ	93983	167390	204582	178,11	122,22

З даних таблиці можна побачити, що відмічається позитивна зміна за всіма показниками, окрім чисельності персоналу.

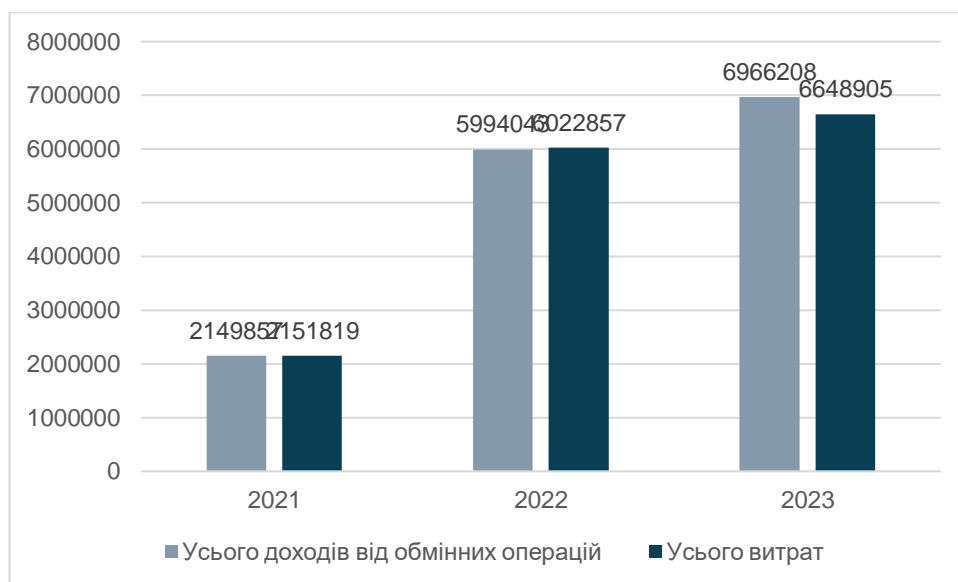


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів та витрат Південно-західного міжобласного територіального відділення

Це пов'язано зі змінами структури відділення. У 2022 році відбулося об'єднання з відділеннями м.Чернівці, м.Тернопіль та м.Вінниця.

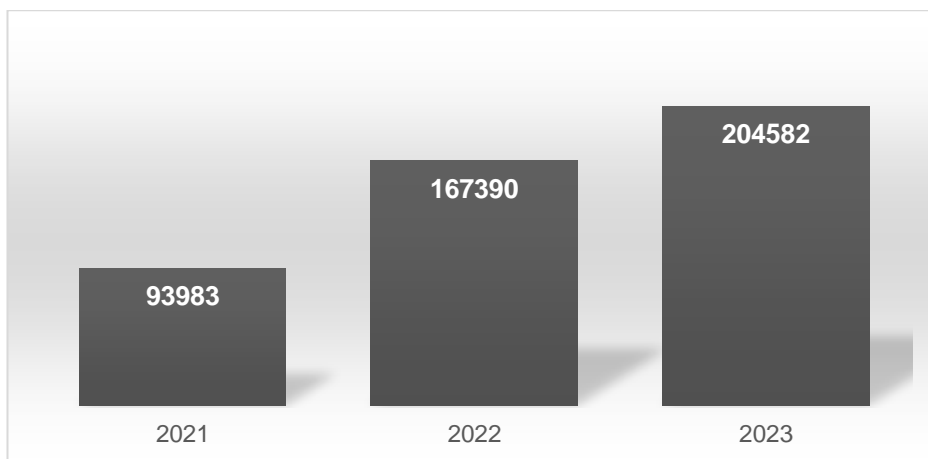


Рисунок 2.2 – Середньорічна вартість ОФ у 2021-2023 рр.

На рисунку 2.2 відображено зміну вартості основних фондів, що також пов'язано з утворенням Південно-західного міжобласного територіального відділення.

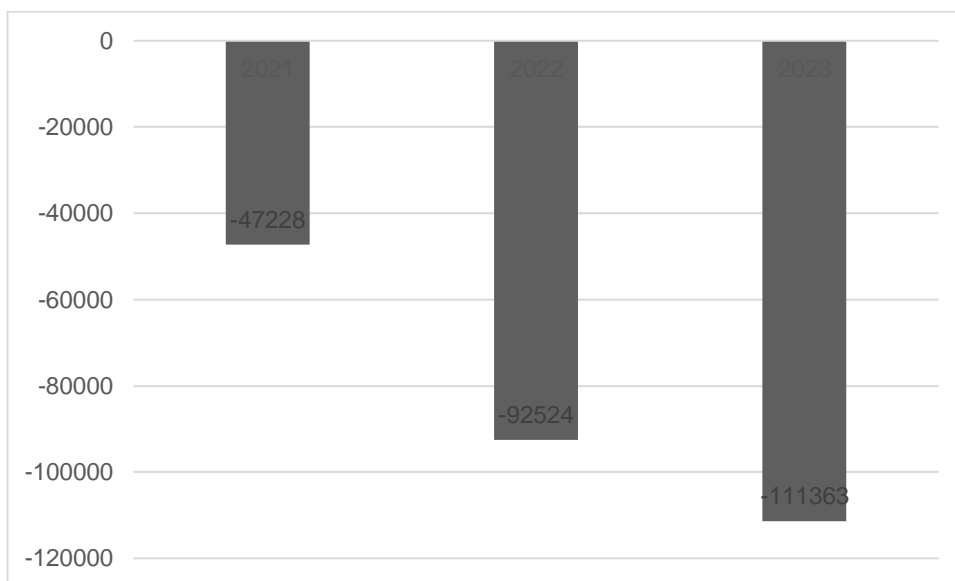


Рисунок 2.3 – Дефіцит бюджету Південно-західного міжобласного територіального відділення

Але можна побачити, що Південно-західне міжобласне територіальне відділення має дефіцит бюджету протягом всього періоду. І тим більше, з кожним роком він збільшується.

2.2 Аналіз системи управління Південно-західного міжобласного територіального відділення

Головою Південно-західного міжобласного територіального відділення призначається особа, що має вищу освіту (бажано економічну чи юридичну), та стаж роботи на керівних посадах не менше 3-х років.

Організаційна структура Південно-західного міжобласного територіального відділення наведена у Додатку А.

Голова Південно-західного міжобласного територіального відділення має заступників, що за його поданням призначаються і звільняються Головою Комітету.

Заступником голови Південно-західного міжобласного територіального відділення призначається особа, яка має вищу освіту.

Голова Південно-західного міжобласного територіального відділення несе персональну відповідальність за виконання завдань та функцій, що покладені на відділення, визначає ступінь відповідальності своїх заступників, керівників структурних підрозділів та персоналу відділення.

Заступники голови територіального відділення виконують окремі його повноваження, за дорученням голови відділення, та заступають голову територіального відділення у разі його відсутності і/або неможливості здійснення ним своїх повноважень.

Голова Південно-західного міжобласного територіального відділення виконує обов'язки:

- спрямовує діяльність територіального відділення;
- розподіляє обов'язки між своїми заступниками;
- розробляє штатний розпис відділення, затверджує положення про структурні підрозділи, кошторис витрат, визначає функції та компетенцію, затверджує посадові інструкції персоналу;

- розпоряджається асигнуваннями на утримання та забезпечення діяльності відділення;
- видає накази та розпорядження, затверджує положення й інструкції для працівників відділення;
- забезпечує прийняття, переведення, переміщення та звільнення персоналу (крім заступників);
- здійснює представницьку діяльність;
- звертається до Голови Комітету з поданням про створення тимчасових адміністративних колегій Комітету;
- застосовує заходи заохочення, накладає дисциплінарні стягнення на персонал (крім заступників);
- створює та очолює адміністративні колегії територіального відділення АМКУ, забезпечує їх діяльність;
- приймає розпорядження про визначення меж товарних ринків;
- здійснює інші дії за дорученням Комітету.

Голова територіального відділення має повноваження:

- проводити, організовувати розслідування за заявами про порушення законодавства;
- приймати розпорядження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції;
- проводити перевірки суб'єктів господарювання щодо дотримання вимог законодавства;
- безперешкодно входити до приміщень суб'єктів господарювання під час проведення перевірок та розслідувань за заявами та справами про порушення законодавства;
- призначати експертизу для надання експертного висновку;
- проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання;
- залучати працівників правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи;

- представляти відділення без спеціальної довіреності в суді;
- складати протоколи про адміністративні правопорушення.

У таблиці 2.2 наведено склад апарату управління Південно-західного міжобласного територіального відділення

Таблиця 2.2 – Склад апарату управління Південно-західного міжобласного територіального відділення

Склад апарату управління	Роки		
	2021	2021	2021
Голова ТВ	1	1	1
Заступник голови ТВ та заступники ВДР	3	3	3
Перший відділ досліджень і розслідувань			
заступник начальника відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	5	5	5
Другий відділ досліджень і розслідувань			
Головні спеціалісти	6	6	6
Юридичний відділ			
Начальник відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	4	4	4
Сектор організаційної роботи	3	3	3
Відділ фінансового планування, бухгалтерського обліку та звітності			
Начальник відділу - головний бухгалтер	1	1	1
Головні спеціалісти	4	4	4
Відділ персоналу			
Начальник відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	3	3	3
ВДР МТВ в Тернопільській області			
Начальник відділу	1	1	1
Заступник начальника відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	3	3	3
ВДР МТВ в Вінницькій області			
Начальник відділу			
Заступник начальника відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	3	3	3
ВДР МТВ в Чернівецькій області			
Начальник відділу	1	1	1
Заступник начальника відділу	1	1	1
Головні спеціалісти	3	3	3

З даних таблиці можна побачити, що у кадровому складі змін не відбувалося протягом аналізованого періоду.

Управління персоналом відділення базується на фундаментальних принципах: оперативність, плановість, адаптивність, гнучкість, колегіальність, оптимальність, добір та розстановка кадрів, комплексність, ієрархічність, концентрація тощо.

В процесі управління персоналом Південно-західного міжобласного територіального відділення використовується комплекс методів: правові, адміністративні, організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні методи.

До штатних завдань управління персоналом Південно-західного міжобласного територіального відділення входять: кадрове забезпечення; планування потреб у персоналі; прийняття на державну службу; підвищення довіри до державної служби; навчання; оцінка діяльності співробітників; підвищення рівня професійної кваліфікації державних службовців; перепідготовка працівників; припинення державної служби.

При визначенні потреб у Південно-західному міжобласному територіальному відділенні в першу чергу звертають увагу на кількість та структуру персоналу. Штатна структура відповідає завданням та функціям структурного підрозділу, при необхідності оновлюється відповідно до цілей, планів заходів, завдань та фінансових можливостей відділення.

Важливим критерієм при визначенні кадрових потреб Південно-західного міжобласного територіального відділення виступає професійна кваліфікація посадових осіб, тому відділ спрямовує зусилля для встановлення конкретних вимог до кандидатів на посаду. До кожної посади визначаються особливі вимоги з урахуванням вимог спеціальних законів, положень, завдань та змісту виконуваної працівником роботи. Вимоги описуються з високим рівнем деталізації, що достатній для відбору кандидатів на вакансії, із визначенням компонентів для кожної такої заявки.

2.3 Характеристика взаємодії Південно-західного міжобласного територіального відділення з громадськістю

Південно-західне міжобласне територіальне відділення взаємодіє з громадськістю з засобами масової інформації та громадськими організаціями в роботі із запобігання порушень законодавства щодо захисту економічної конкуренції, оприлюднює у засобах масової інформації повідомлення про власну діяльність та прийняті рішення.

До найбільш відомих громадських організацій, з ким співпрацює Південно-західне міжобласне територіальне відділення належать: Товариство захисту прав споживачів, Український союз промисловців та підприємців, Торгово-промислова палата, асоціації й союзи малих та середніх підприємств. Основними питаннями, які перебувають у центрі взаємодії територіального відділення з громадськими організаціями, відноситься до спільної роботи у галузі вдосконалення нормативно-правової бази впровадження антимонопольної та конкурентної політики, вдосконалення процесуальних механізмів та інформаційно-роз'яснювальної роботи з основних положень законодавства щодо захисту економічної конкуренції.

У взаємодії Південно-західного міжобласного територіального відділення з об'єднаннями підприємців та роботодавців, промисловців найважливішим є формування сприятливих умов розвитку ринкових відносин, ефективного конкурентного середовища. Важливими проблемами в цьому напрямі: запровадження моніторингу формування й застосування цін на товари, послуги, посилення впливу конкуренції на ціноутворення; упорядкування й оптимізація державної підтримки окремих підприємств і галузей економіки; запобігання виникненню кризових явищ на товарних ринках; вдосконалення практики надання державної допомоги у відповідності до міжнародних норм та правил.

Південно-західне міжобласне територіальне відділення з моменту створення активно пропагує цілі та сутність антимонопольної та конкурентної

політики, і, в першу чергу це відбувається через засоби масової інформації. У територіальному відділенні використовуються телебачення, радіо, спеціальні видання, друковані засоби масової інформації, підготовка спеціалізованих видань, гарячих телефонних ліній, проведення семінарів, круглих столів, зустрічей посадових осіб Південно-західного міжобласного територіального відділення з керівниками суб'єктів господарювання, трудовими колективами, громадянами.

Офіційну інформацію про свою діяльність у мережі Інтернет Південно-західне міжобласне територіальне відділення розміщує на своїй web-сторінці <https://southwestmtv.amcu.gov.ua/>

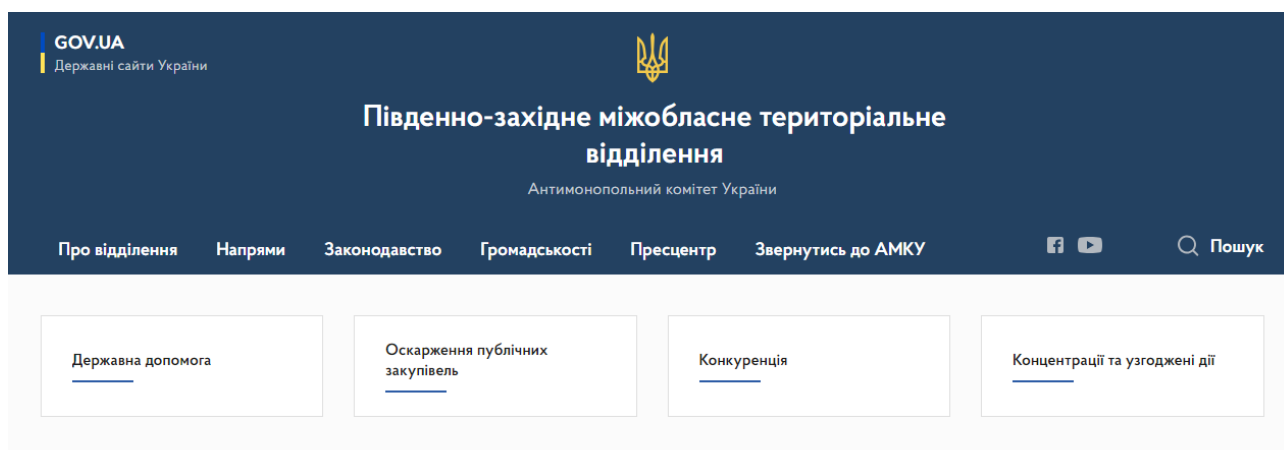


Рисунок 2.4 – Сайт Південно-західного міжобласного територіального відділення

Сайт розроблений за аналогією з сайтом Антимонопольного комітету України. Має такі основні вкладки: загальна інформація, керівництво відділення, напрями, звернення громадян, напрями, конкуренція, державна допомога, оскарження публічних закупівель, прес-центр, концентрація та узгоджені дії, конкуренція тощо.

Важливою складовою, для дослідження товарних ринків, є співпраця Південно-західного міжобласного територіального відділення з маркетинговими компаніями та експертними організаціями, яка надає змогу підвищити рівень обґрунтованості висновків щодо вирішення проблемних питань в процесі

дослідження ринків з метою їх монополізації, а також запровадити систему постійного моніторингу товарних ринків.

Пріоритетною складовою в діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення є запровадження принципу відкритості та прозорості перед громадськістю. Південно-західне міжобласне територіальне відділення за законом зобов'язане оприлюднювати в засобах масової інформації інформацію про свою діяльність та прийняті рішення.

Відкритість та прозорість діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення, підвищення відповідальності органів влади та судової системи, встановлення громадського контролю за формуванням й реалізацією конкурентної політики, забезпечує наближеність системи захисту економічної конкуренції до європейських стандартів.

Основною структурою для взаємодії конкурентних об'єднань є Міждержавна рада з антимонопольної політики. Дана Рада створена для зближення вітчизняного законодавства у сфері конкуренції і розробки правових основ для попередження, обмеження та припинення монополістичної діяльності й недобросовісної конкуренції на товарному ринку країн-учасниць.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІВДЕННО-ЗАХІДНОГО МІЖОБЛАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АМКУ

3.1. Напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів

Комплексне вирішення основних завдань інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління у публічній сфері полягає у розробці інтегрованої ефективної загальнодержавної інформаційно-аналітичної системи, що буде у змозі забезпечити формування інформаційного середовища, яке об'єднує всі рівні управління державою, надавати підставу для прийняття керівництвом обґрунтованих рішень. Головною підсистемою органів виконавчої влади в інформаційно-аналітичній системі й інтегрованої інформаційно-аналітичної системи держави є структура формування, інтеграції й використання інформаційних ресурсів [14]. Необхідною умовою забезпечення системного управління державою, узгоджених й цілеспрямованих дій всіх ланок державної влади виступає наявність в органах державного управління вірогідної, позбавленої суб'єктивізму інформації з конкретних питань. На державному рівні ця інформація повинна відображати не тільки реальний стан справ, але й тенденції, масштаби та прогнозовані наслідки розвитку процесів життєдіяльності країни та світу.

Особливого значення проблема ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління в публічній сфері набуває в перехідні періоди.

Здебільшого діяльність аналітичних підрозділів державних органів виконавчої влади України спрямовано на різні аспекти державної політики. Елементи політичного аналізу (експертизи, прогнозування, моніторингу тощо) державної політики існують в роботі кожного з підрозділів або окремих установ.

Основні проблеми прогностично-аналітичного забезпечення державних органів державної виконавчої влади та пропозиції щодо їх вирішення представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів в державній сфері [11]

№ з/п	Проблема	Пропозиції щодо усунення проблеми
1	Автономність аналітичних центрів	Формування сучасної інфраструктури аналітичної діяльності, яка включала б тісну взаємодію державних та недержавних аналітичних центрів; підсистеми фінансування, офіційну статистику, методичну та видавничу бази, загальноприйняті стандарти досліджень з єдиним доказовим апаратом, архіви аналітичної інформації
2	Стабільна позиція «бюрократичного апарату»	
3	Відсутність стабільного фінансування	Виділення окремих статей в бюджеті державного органу виконавчої влади на замовлення аналітико-прогностичних висновків в неурядових організаціях
4	Залежність від ЗМІ	
5	Сезонність та ситуативність аналітико-консультативних послуг	Формування авторитету незаангажованості та політичної нейтральності
6	Відсутність презентаційних стратегій	Покращення проектного менеджменту
7	Відсутність загальноприйнятих стандартів досліджень	Формування специфічного професійного співтовариства
8	Відсутність загальновизнаного етичного кодексу аналітика-прогнозіста	
9	Нерівноправність серед учасників	Напрацьована власна стратегія розвитку, ефективний проектний менеджмент

Відмітимо, що незважаючи на значну кількість урядових і неурядових структур експертно-аналітичного профілю, що майже всі вони працюють автономно один від одного, по конкретним оперативним чи постійно діючим запитам. Така відсутність координації унеможливорює формування та подальше використання єдиної інформаційної бази, що скоординувала б роботу експертів-аналітиків та націлила їх на системне дослідження проблемної ситуації.

Більшість підрозділів інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління в публічній сфері в основному діють в інтересах управлінь внутрішньої політики та задіяні виключно у збиранні та фаховій обробці спеціалізованої інформації. Чітка ієрархічна структура державних органів влади, «ексклюзивне» прийняття управлінських рішень створюють можливості нав'язування аналітично-прогностичним підрозділам волі вищого керівництва щодо результатів аналітично-прогностичних досліджень і моніторингів. Як результат, такий «фаховий» документ буде містити не аналіз альтернативних варіантів вирішення проблеми, але й «експертну» підбірку підлаштованих аргументів під певні факти.

Одним із варіантів вирішення наведених проблем є вдосконалення нормативно-правової системи для формування єдиної інфраструктури інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління в публічній сфері, яка включала б тісну взаємодію державних та недержавних аналітичних центрів. Зазначена інфраструктура мала б унормоване фінансування, видавничу базу, єдиний власний архів даних, власну систему підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Розв'язання таких проблем передбачає чітке й офіційне формування та визначення структури органу виконавчої влади, для якого формується інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління, розуміння його цілей та завдань, формування основних критеріїв оцінювання та показників досягнення мети, розроблення регламенту взаємодії органу виконавчої влади з елементами зовнішнього та внутрішнього середовища, і головне, забезпечення взаємної сумісності з іншими інформаційно-аналітичними системами, формування інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, обов'язкове забезпечення доступу до державних інформаційних ресурсів та глобальних комп'ютерних мереж, наявність підготовлених фахівців-аналітиків та фахівців-практиків, нормативно-правової та нормативно-технічної бази.

Для здійснення стратегічного аналізу в державній сфері застосовуються наступні програми продукти: World Even/Interaction Survey (WEIS), Conflict and

Peace Data Bank (COPDAB), Violent International Conflict Data Project (VICDP), The Computer Aided System for Analyzing conflicts (CASCON), International Political Interactions (IPI), Cognitive System for the Modeling of Strategy (CoSMoS) [15].

Інструментами реалізації даного напрямку виступають державні програми та проекти інформатизації; маркетингові дослідження; навчання персоналу (підвищення кваліфікації державних службовців у Національному центрі електронного урядування).

Реалізація функції регулювання інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає прийняття рішень для перегляду архітектури органів влади, технологічної й інформаційної інфраструктури, перерозподіл повноважень та відповідальності, інвестиційних планів, перегляд методології, удосконалення засобів мотивації, поетапний реінжиніринг адміністративних процесів у випадках неефективного функціонування ІАС.

3.2 Розробка оптимізаційної моделі кадрового забезпечення

В процесі аналізу діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення виявлено, що однією з проблем виступає високий рівень плинності кадрів. Наслідками високої плинності персоналу виступають:

- витрати ресурсів на адаптацію нових службовців;
- необхідність постійного навчання нового персоналу;
- витрати ресурсів для підвищення кваліфікації нових службовців;
- зростання обсягів кадрового документообігу;
- необхідність активної кадрової роботи; проведення конкурсів на включення до кадрового резерву підбір кандидатів, формування кадрового резерву.

Іншою проблемою кадрової політики Південно-західного міжобласного територіального відділення є відсутність прозорої системи принципів.

У процесі дослідження визначено принципи: принцип пріоритету кар'єрного зростання службовців та протидія корупції. Цей перелік принципів не в повному обсязі відображає стратегічні й тактичні цілі Південно-західного міжобласного територіального відділення у роботі з кадровим складом.

Важливим завданням для керівництва Південно-західного міжобласного територіального відділення є оцінювання кінцевих результатів оперативної діяльності державних службовців. Але у відділенні відсутня система оціночних показників результативності й ефективності їх діяльності.

Спостерігається відсутність інструментів віддаленого оцінювання кандидатів на заміщення посад виконавчої служби шляхом широкомасштабного тестування.

Також заслуговує на увагу проблема недостатньо високої якості підвищення кваліфікації, оскільки від ефективності системи підготовки співробітників багато в чому залежить якість роботи відділення.

Індивідуальні плани професійної підготовки носять формальний характер, зі сторони безпосередніх керівників не проводиться перевірка і контроль виконання даних планів.

З метою усунення виявлених недоліків необхідне здійснення наступних кроків:

- сформувати систему принципів кадрової політики відділення;
- розробити план заходів для вдосконалення реалізації кадрової політики Південно-західного міжобласного територіального відділення;
- визначити програму заходів щодо усунення виявлених проблем.

Оновлена система принципів кадрової політики повинна відображати положення, які необхідні для досягнення максимальної ефективності Південно-західного міжобласного територіального відділення. План заходів для вдосконалення реалізації кадрової політики територіального відділення має бути сформульований з урахуванням виявлених недоліків, а програма заходів має

включати ефективні заходи для усунення недоліків роботи Південно-західного міжобласного територіального відділення.

З метою усунення важливої проблеми кадрової політики відділення – високого рівня плинності кадрів доцільно провести дослідження причин виникнення, здійснити ранжування їх за ступенем впливу на проблему, запропонувати заходи щодо усунення найбільш значущих причин.

Виявлення основних причин високого рівня плинності кадрів здійснюється за допомогою опитування працівників, які вже не працює в Південно-західному міжобласному територіальному відділенні.

В межах дослідження було проведено опитування шляхом анкетування серед працівників, що звільнились протягом 2021-2023 р.

В анкеті наведено наступні відкриті питання:

Питання №1. Скільки повних років ви працювали в адміністрації?

Питання №2. Яка причина Вашого звільнення з адміністрації?

Таблиця 3.2 – Результати опитування працівників, що звільнилися протягом 2021-2023 рр.

Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка, %
Стаж роботи 1-2 роки	5	55,56
Стаж роботи 3-5 років	3	33,33
Стаж роботи більше 5 років	1	11,11
Разом	9	100,00

З даних таблиці 3.1, серед державних службовців, що звільнилися у 2023 році велика частина працівників мають стаж роботи у відділенні менше 1 року, їх частка становила 55,56 % , ще 33,33 % працівників мають стаж роботи 3-5 років, і частка працівників зі стажем 1-2 роки становила 11,11%.

Таким чином, в групі ризику звільнення знаходяться працівники, стаж яких складає 1-2 роки.

В таблиці 3.3 наведено основні відповіді на питання про причину звільнення з відділення.

Таблиця 3.3 - Основні причини звільнення

Причини звільнення	Кількість повторів	Питома вага, %
Незадоволеність рівнем оплати праці	4	44,44
Прагнення до кар'єрного росту	3	33,33
Незадоволення трудовим колективом	0	0,00
Відсутність матеріальної мотивації	1	11,11
Великий обсяг роботи	1	11,11
Разом	9	100,00

Згідно даних таблиці 3.3 видно, що більша кількість звільнень припадає на групу «незадоволення оплатою праці», далі йде група «прагнення до кар'єрного зростання».

Для визначення ступеня впливу виявлених причин існування проблеми плинності кадрів, потрібно необхідно розглянути питому вагу кожної причини (рисунок 3.1).

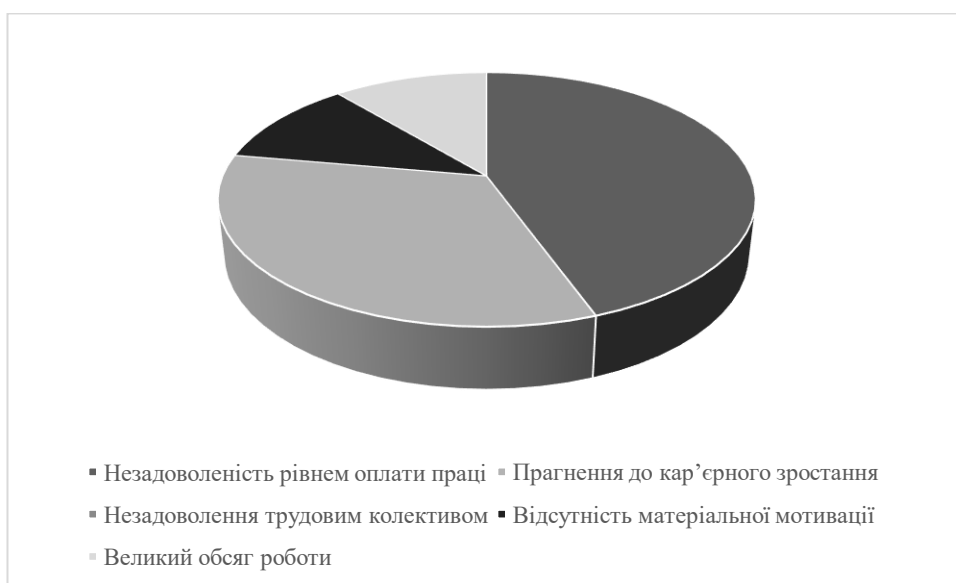


Рисунок 3.1 – Причини існування проблеми плинності кадрів

Визначимо найбільш важливі причини виникнення проблеми підвищеної плинності кадрів у відділенні з використання методу Парето, базуючись на якому, можна сказати, що 80% проблеми зумовлюють 20% причин, усунувши які можна майже повністю вирішити проблему.

Зазначений метод є досить поширеним, ефективність якого підтверджено практикою управління у різних галузях діяльності, який дозволяє припустити достовірність одержуваних результатів.

Представимо результати застосування методу на рисунку 3.2.

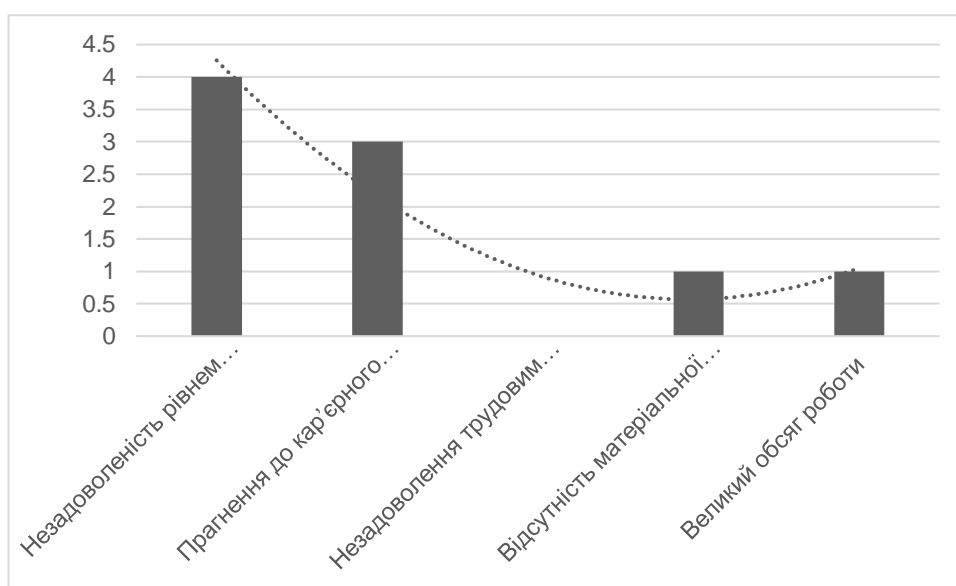


Рисунок 3.2 - Діаграма Парето причин плинності

Дані рисунку 3.2 свідчать про існування проблеми високого рівня плинності кадрів, що обумовлені такими причинами:

- незадоволеність рівнем оплати праці;
- прагнення до кар'єрного росту.

Запропоновано доповнити систему принципів кадрової політики Південно-західного міжобласного територіального відділення такими положеннями:

- принцип орієнтації на досягнення стратегічних цілей Південно-західного міжобласного територіального відділення;
- принцип гармонійного поєднання інтересів держави; суспільства і працівників;

- принцип професійного розвитку та навчання державних службовців;
- принцип справедливої оцінки професійної діяльності державних службовців;
- створення умов для ефективної роботи державних службовців.

Відповідно до розробленого плану необхідно розробити програму заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Таблиця 3.4 – Програма заходів щодо вдосконалення кадрової політики територіального відділення

Проблема	Заходи
Значний рівень плинності кадрів	Встановлення відповідних доплат за стаж роботи
	Підвищення рівня середньої зарплати
Відсутність прозорої системи принципів кадрової політики	Затвердити перелік принципів кадрової політики
Складність оцінки кінцевих результатів оперативної діяльності державних службовців	Розробити і затвердити систему показників ефективності роботи державних службовців у відповідності до їх посадових обов'язків
Недостатня якість професійної освіти	Розробка програм підвищення кваліфікації
Відсутність інструментів віддаленого оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад	Розробка методики тестування кандидатів на заміщення вакантних посад

Основні рекомендації з підвищення ефективності діяльності Південно-західного міжобласного територіального відділення наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності Південно-західного міжбласного територіального відділення

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів	Повна автоматизація діяльності органів виконавчої влади, інтеграція з інтеграцією в єдину інформаційну систему органів державної влади	Покращення інформаційного забезпечення, забезпечення гласності та відкритості в роботі органів виконавчої влади
Розробка оптимізаційної моделі кадрового забезпечення	Проведення моніторингу виявлення причин плинності кадрів	Вдосконалення діяльності органу виконавчої влади, зниження плинності кадрів

ВИСНОВКИ

Проблема функціонування державних органів виконавчої влади постійно виступає предметом дослідження науковців у різних сферах. Протягом своєї незалежності Україна пережила багато глибоких реформ системи державного управління на всіх рівнях влади. Але можна констатувати, що жодна з реформ не принесла відповідний результат. Діяльність всіх органів державної влади характеризується як неефективна, з чітко вираженими кризовими проявами. Підтвердженням цього може стати започаткована Офісом Президента України нова реформа. Завданням цієї реформи виступає системне оновлення системи державного управління, а також підвищення його ефективності. Відповідно, перед дослідниками постає завдання системного дослідження всіх аспектів реформи державного управління, зокрема, ефективності діяльності органів виконавчої влади.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення результативності (ефективності) управління та ефективності (результативності) процесів функціонування органів виконавчої влади, основним принципом визначення успішності діяльності завжди однаковий, який полягає у співставленні результатів діяльності з витратами, які пов'язані із забезпеченням досягнутих результатів. Проблемою виступає лише у забезпеченні об'єктивної та адекватної оцінки, як відповідних витрат, так і результатів, а також приведення результатів оцінювання в порівнянний вид

Визначення показників ефективності діяльності державних органів виконавчої влади передбачає формування об'єктивної та комплексної системи індикаторів, що описують і/або вимірюють результат їх функціонування. Індикатор виступає основним інтегральним показником системи індикативного планування, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори повинні відповідати таким вимогам: бути прозорими, співставними,

достовірними, економічними, сучасними, гнучкими, надійними, регулярними, адаптивними, дієвими тощо.

Основним завданням Південно-західного міжобласного територіального відділення є участь у формуванні й реалізації конкурентної політики за такими напрямами:

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства щодо захисту економічної конкуренції з урахуванням рівності суб'єктів господарювання та пріоритету прав споживачів, виявлення і припинення, запобігання порушень законодавства про захист економічної конкуренції;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- контролю за узгодженими діями суб'єктів господарювання і регулюванням цін/тарифів на товари, які виробляються/реалізуються суб'єктами природних монополій;
- здійснення контролю щодо формування конкурентного середовища і захисту економічної конкуренції у сфері державних закупівель.

Головою Південно-західного міжобласного територіального відділення призначається особа, що має вищу освіту (бажано економічну чи юридичну), та стаж роботи на керівних посадах не менше 3-х років.

Голова Південно-західного міжобласного територіального відділення несе персональну відповідальність за виконання завдань та функцій, що покладені на відділення, визначає ступінь відповідальності своїх заступників, керівників структурних підрозділів та персоналу відділення.

Заступники голови територіального відділення виконують окремі його повноваження, за дорученням голови відділення, та заступають голову територіального відділення у разі його відсутності і/або неможливості здійснення ним своїх повноважень.

Південно-західне міжобласне територіальне відділення взаємодіє з громадськістю з засобами масової інформації та громадськими організаціями в роботі із запобігання порушень законодавства щодо захисту економічної

конкуренції, оприлюднює у засобах масової інформації повідомлення про власну діяльність та прийняті рішення.

До найбільш відомих громадських організацій, з ким співпрацює Південно-західне міжобласне територіальне відділення належать: Товариство захисту прав споживачів, Український союз промисловців та підприємців, Торгово-промислова палата, асоціації й союзи малих та середніх підприємств. Основними питаннями, які перебувають у центрі взаємодії територіального відділення з громадськими організаціями, відноситься до спільної роботи у галузі вдосконалення нормативно-правової бази впровадження антимонопольної та конкурентної політики, вдосконалення процесуальних механізмів та інформаційно-роз'яснювальної роботи з основних положень законодавства щодо захисту економічної конкуренції.

Для підвищення ефективності діяльності органу державної влади: впровадження інноваційні технології управління персоналом, вдосконалення інформаційного забезпечення південно-західного міжобласного територіального відділення АМКУ.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р.// Голос України. 2015. – № 250.
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» №117–ІХ від 19 вересня 2019 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>
3. Nations in Transit 2018. Ukraine. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2018/ukraine>.
4. Україна в світових рейтингах: динаміка за останній рік: аналітичний портал. 1 лютого 2018 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2018/02/01/infografika/suspilstvo/ukrayina-svitovyx-rejtynhax-dynamika-ostannij-rik>.
5. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. – Дніпро: ДРІЛУ НАДУ. – 2017. – 332 с.
6. Country profiles. URL: <https://object.cato.org/sites/cato.org/files/human-freedom-index-files/human-freedom-index-2018-country-profiles-revised.pdf>.
7. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. / І. В. Арістов // Юридична наука і практика. – 2018. – № 1. – С. 38-44.
8. Журавльов Д.В. Критерії ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України// Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2017. – № 2 (2). – С. 30-37.
9. Беззубко Л. Упровадження системи електронного управління персоналом державної служби / Л. Беззубко, А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/%20seminar%202018/pdf/11.pdf.
10. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання// Вісник Національної академії державного управління. – 2018. – Т.6. – С. 30-37.
11. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. – Київ : 95

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

12. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 606 с.

13. Газарян С. В. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії / С. В. Газарян, О. А. Носик // Державне будівництво: електрон. наук. фах. зб. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. – № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-2/index.html/>.

14. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640// Урядовий кур'єр, 29.08.2017. – № 159.

15. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. № 1–2. – С. 42 – 51

16. Сидоренко Н. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 1 (12). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12snosms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12snosms.pdf).

17. Дементов В.О. Розвиток державної служби в умовах реформування державного управління в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / В. О. Дементов – Дніпро,: ДПРУД, 2015. – 23 с.

18. Соколов А.В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=901>.

19. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2013. – 120 с

20. Криворучко В. Органи виконавчої влади як суб'єкти адміністративного управління// Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 3. – С. 95–99.

21. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>

22. Коваленко Я. Моніторинг та оцінка ефективності бюджетних програм як складові ресурсного циклу ЦОВВ// Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 4 (49), Ч. 2. – С. 336–343.

ДОДАТКИ

