

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут управління та права, Юридичний факультет
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра загальноправових та політичних наук
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Детермінанти оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради)

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи Юз-219м

Спеціальності 052 «Політологія»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Політологія

І.А. Легенчук
(прізвище та ініціали)

Керівник к.п.н., доцент, Т.І.Сергієнко
(прізвище та ініціали)

Рецензент к.п.н., О.М. Венгер
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Інститут управління та права, Юридичний факультет
 Кафедра Загальноправових та політичних наук
 Ступінь вищої освіти Магістр
 Спеціальність 052 «Політологія»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Політологія
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри Арабаджієв Д.Ю.
 «___» _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Легенчук Ірини Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Детермінанти оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради)»

керівник проєкту (роботи) Сергієнко Т.І., к.п.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» вересня 2020 року № 241

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «___» _____ 2020 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 110 сторінок, 3 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки, 83 джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) з'ясувати методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування; проаналізувати понятійно-категорійний апарат оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування; розглянути загальну діяльність Запорізької міської ради; проаналізувати організаційно-управлінську структуру Запорізької міської ради; провести SWOT-аналіз політичного керівництва в Запорізькій міській раді; обґрунтувати механізми оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування; проаналізувати заходи з охорони праці та техногенної безпеки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): SWOT - матриця Запорізької міської ради; класифікація видів діяльності керівника; загальний зміст діяльності керівника.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	к.політ.н., доцент Сергієнко Т.І.		
2	к.політ.н., доцент Сергієнко Т.І.		
3	к.політ.н., доцент Сергієнко Т.І.		
4	к.т.н., доцент Нестеров О.В.		
Нормок-ь	к.філос.н., доцент Попович Я.М.		

7. Дата видачі завдання «___» _____ 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Попереднє затвердження тем, складання змісту	02.12.2019-04.12.2019	
2	Вивчення літературних джерел	09.12.2019-15.01.2020	
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну магістерську роботу	10.02.2020-17.02.2020	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	18.02.20-29.02.2020	
5	Виконання першого розділу	02.03.2020-24.04.2020	
6	Виконання другого розділу	04.05.2020-22.06.2020	
7	Виконання третього розділу	01.09.2020-30.09.2020	
8	Затвердження теми кваліфікаційної магістерської роботи	29.09.2020	
9	Формування висновків та рекомендацій	01.10.2020-15.10.2020	
10	Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи	16.10.2020 – 06.11.2020	
11	Перевірка роботи керівником	9.11.2020-11.11.2020	
12	Одержання відгуку та рецензії	11.11.2020-13.11.2020	
13	Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи	16.11.2020-19.11.2020	
14	Подання роботи на кафедру	22.11.2020	
15	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.12.2020	

Студент(ка)

(підпис)

І.А. Легенчук

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Т.І. Сергієнко

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної магістерської роботи на здобуття другого (магістерського) рівня освіти зі спеціальності 052 «Політологія»

Тема роботи: «Детермінанти оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради)»

Актуальність теми обумовлена тим, що, лідерство і керівництво в політиці як умова повсякденного буття громадян є однією з вирішальних у перетворенні потенційних можливостей соціуму у практичну дію. Лідерство передбачає чесність лідера і, отже, значно більшу, порівняно із загальноприйнятими нормами, відповідальність у досягненні стратегічних цілей. Лідерство спонукає особистість до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджальної уяви, стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому інновувати цілі, висувати нові ідеї, вирішувати нові неординарні завдання навіть в умовах значної невизначеності. І лише в тому випадку, якщо суб'єкт владних повноважень робить це творчо та самостійно на основі гармонії особистих та професійних рис, і формується лідер-управлінець та лідер-політик.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради).

Предметом дослідження виступають напрямки оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом виступають процеси, які пов'язані з формуванням, аналізом та удосконаленням оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження базується на принципах об'єктивності й цілісності, а також визначається комплексом

органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради. загальнофілософських, загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити обґрунтованість та достовірність наукових результатів. Зокрема, в роботі застосовано: діалектичний метод, завдяки якому вдалося представити предмет дослідження в його істотних соціальних взаємозв'язках та залежностях; метод системного аналізу дозволив виявити і обґрунтувати системні компоненти досліджуваного предмета – зокрема, місця і ролі керівника; порівняльний метод забезпечив здійснення компартивного аналізу специфіки напрямів підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в тих чи інших країнах; історичний метод надав можливість дослідити історичні закономірності та особливості становлення категорії політичного керівництва. Для нашого аналізу метод системного аналізу відіграв значне місце в науковій епістемологічній картині архітекtonіки дослідження, так як означає інструментарій до вирішення проблем оптимізації політичного керівництва в діяльності органу місцевого самоврядування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти Верховної ради України і Кабінету міністрів України, нормативно-законодавча база, навчально-методичні посібники, науково-методичні публікації в періодичній пресі, довідкова і монографічна література вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі публічного адміністрування, документаційне забезпечення Запорізької міської ради, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що:

- створено концепцію системогенезу політичного лідерства та керівництва, в якій автор обстоює ідею про те, що політичне лідерство є чинником самоорганізації та політичної саморегуляції суспільства; воно не є лінійною екстраполяцією існуючих або мислимих у той чи інший час тенденцій політичного розвитку; воно не є механістичним відображенням соціальних, політичних, економічних, культурних, технічних та інших умов,

які змінюються якісно.

- уточнено зміст понять «політичне лідерство» та «політичне керівництво», де наголошується, що вони існують як цілісна складноструктурована система; як і будь-якій цілісній системі, політичному лідерству й керівництву властива емерджентність;

- виявлено, що існують відмінності між проявами політичного лідерства та політичного керівництва в умовах стабільності і нестабільності політичної системи;

- обґрунтовано, що дія фактора політичного лідерства/керівництва пов'язана з потенційними можливостями соціуму. Ступінь і механізм перетворення потенціалів суспільства, держави у фактори розвитку залежить від їх соціальної природи, способу виробництва, політичного ладу, в якому провідну роль відіграє свідома діяльність лідерів/керівників, активність народних мас, партій, політичного керівництва, якості політичних еліт;

- визначено механізми формування лідерських якостей керівника та його вплив на діяльність організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором у кваліфікаційній магістерській роботі, доведено до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій. Вони призначені для використання при розробці детермінант оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи.

1. Ейдельштейн Я. Ю., Легенчук І. А. Проблеми розвитку децентралізації в Україні // Гуманітарна наука XXI століття: сучасні виклики в галузі права, освіти, соціальних та поведінкових наук: матеріали заочної міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 06 листопада. 2020 р.) / гол. ред.: О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2020. С. 282-285.

2. Ейдельштейн Я.Ю., Легенчук І.А. Посадові особи місцевого самоврядування: їхній правовий та соціальний статус // Інноваційні

технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики 21 століття: Матеріали Всеукраїнської науково - практичної конференції (17. 11. 2020 року, Мелітополь Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. – С.164-167.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна магістерська робота загальним обсягом 110 сторінки, складається зі вступу, чотирьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, переліку посилань у кількості 83 найменування та додатків.

АНОТАЦІЯ

Легенчук І.А. Детермінанти оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради).

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 052 «Політологія», науковий керівник к.політ.н., доцент Т.І. Сергієнко. Національний університет «Запорізька політехніка».

Кафедра загальноправових та політичних наук, 2020.

Здійснено аналіз теоретико-методологічних засад оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування. Проаналізовано аналітико-дослідницькі виміри оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради). Обґрунтовано напрями оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради).

Ключові слова: міське самоврядування, керівник, управлінська культура, персонал, ефективність, оптимізація, політичне керівництво.

ANNOTATION

Legenchuk I. Determinants of Optimizing Political Leadership in Local Self-government (on the Example of Zaporizhia City Council).

Qualifying master's thesis for a master's degree in specialty 052 «Political Science», supervisor Ph.D., Associate Professor TI Sergienko. Zaporizhzhya Polytechnic National University.

Department of General Legal and Political Sciences, 2020.

The analysis of theoretical and methodological bases of optimization of political leadership in local self-government bodies is carried out. Analytical and research dimensions of optimization of political leadership in local governments (on the example of Zaporizhia City Council) are analyzed. The directions of optimization of political leadership in local self-government bodies (on the example of Zaporizhzhya City Council) are substantiated.

Keywords: local government, leader, management culture, personnel, efficiency, optimization, political leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	17
1.1.Методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.....	17
1.2.Понятійно-категорійний апарат оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування	27
1.3.Зарубіжний досвід місцевого управління і місцевого самоврядування	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)...	42
2.1.Загальна характеристика діяльності та політика керівництва в Запорізькій міській раді	42
2.2. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради	48
2.3.SWOT-аналіз політики керівництва в Запорізькій міській раді...	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КЕРІВНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ.....	61
3.1.Механізми оптимізації політики керівництва та діяльності керівника.....	61
3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування	75
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	80
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	80
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	82

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці ...	84
4.4 Заходи з пожежної безпеки	90
ВИСНОВКИ	95
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	99
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що, лідерство і керівництво в політиці як умова повсякденного буття громадян є однією з вирішальних у перетворенні потенційних можливостей соціуму у практичну дію. Лідерство передбачає чесність лідера і, отже, значно більшу, порівняно із загальноприйнятими нормами, відповідальність у досягненні стратегічних цілей. Лідерство спонукає особистість до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджальної уяви, стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому інновувати цілі, висувати нові ідеї, вирішувати нові неординарні завдання навіть в умовах значної невизначеності. І лише в тому випадку, якщо суб'єкт владних повноважень робить це творчо та самостійно на основі гармонії особистих та професійних рис, і формується лідер-управлінець та лідер-політик.

По-перше, дослідження оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах сприяє розвитку персонального менеджменту керівника, парадигми менеджменту організацій та адміністрування, інформаційно-комунікативного менеджменту, сприяє формуванню управлінських технологій, тобто упровадження в життя організації ефективного менеджменту у самому прямому смислі цього слова.

По-друге, дослідження оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах покликане аналізувати спрямованість економічних проблем організації та ресурсів організації, щоб знайти способи забезпечення їх балансу в умовах стохастичності (невизначеності) інформаційного суспільства та мережевої економіки.

По-третє, саме за таких умов розвиток напрямів оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах покликане поглиблювати значення політології як сукупності знань, направлених на вироблення ефективних технологій організації управлінської

діяльності, досягнення цілей організації завдяки інформації і перетворення її на вироби чи послуги.

По-четверте, дослідження напрямів оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування сприяє удосконаленню інформаційно-комунікативної інфраструктури, що включає в себе всю сукупність засобів обчислювальної техніки, телекомунікаційного обладнання, каналів передачі даних та інформаційних систем, засобів комутації та управління інформаційними потоками, а також організаційних структур, правових і нормативних механізмів, що забезпечують їх ефективне функціонування.

Предметом дослідження виступають напрямки оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом виступають процеси, які пов'язані з формуванням, аналізом та удосконаленням оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради).

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу задач:

- з'ясувати методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати понятійно-категорійний апарат оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування;
- вивчити зарубіжний досвід місцевого управління і місцевого самоврядування;
- розглянути загальну діяльність Запорізької міської ради;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру Запорізької міської ради;
- провести SWOT-аналіз політичного керівництва в Запорізької міської

рад;

- обґрунтувати механізми оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати заходи з охорони праці та техногенної безпеки.

Ступінь наукової розробки теми. Перший напрямок робіт – аналіз комунікації, яку досліджували К. Бергер, Е. Гірш, Е. Голл, С. Даль, Р. Дафт, К. Клакхон, Г. Маклюен, У. Морріс, М. Портер, Д. Трагер, С. Хантінгтон, Г. Хофстеде. Другий напрямок – аналіз проблем впливу керівника на роль організації та його впливу на діяльність організації - І. Ансофф, К.-О. Апель, З. Бауман, У. Бек, Ж. Бодрійяр, Г. Гадамер, Н. Луман, Г. Маклюен.

Третій напрямок – аналіз діяльності організацій в умовах глобального інформаційно-комунікативного простору в контексті досліджень західних вчених - Р. Арона, Д. Белла, І. Валлерстайна, О. Тоффлера, Е. Гідденса, М. Кастельса, Ю. Лотмана, Н. Лумана, Дж. Нейсбіта, Ф. Фукуями, С. Гантінгтона.

Четвертий напрямок – твори вітчизняних вчених, таких як: В. Андрущенко, М.Ажажа, Т. Андрущенко, О. Базалука, В. Беха, Ю. Бех, О.Богуславської, О.Бойко, В. Вашкевича, В. Воронкової, Е. Герасимової, Л. Дротянко, Д. Дзвінчука, О. Кивлюк, С. Куцепал, О.Крайнік, М. Лепського, О.Мороза, С. Попова, О. Пунченка, Д. Свириденка, Т.Сергієнко, С. Чернова, О.Фурсіна, С. Ягодзінського; російських вчених – Р. Абдєєва, Н. Вінера, М. Моїсєєва, М. Іноземцева, білоруських вчених - Т. Ткаліч, А. Лазаревича, П. Водоп'янова.

Твори вчених п'ятого напрямку слугують джерелом розробки теоретико-методологічних засад підвищення ролі керівника в умовах інформаційного суспільства – В. Даніл'яна, Д. Дубова, М. Ожевана, В. Конаха, В. Кременя, О. Сосніна. Ступінь наукової проблеми дослідження полягає в тому, що існує суперечність між надлишком наявних знань про

розвиток науки політологія та відносним дефіцитом досліджень, у яких було б представлено детермінанти оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Методологія дослідження. Методологічна основа дослідження базується на принципах об'єктивності й цілісності, а також визначається комплексом загальнофілософських, загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити обґрунтованість та достовірність наукових результатів. Зокрема, в роботі застосовано: діалектичний метод, завдяки якому вдалося представити предмет дослідження в його істотних соціальних взаємозв'язках та залежностях; метод системного аналізу дозволив виявити і обґрунтувати системні компоненти досліджуваного предмета – зокрема, місця і ролі керівника; порівняльний метод забезпечив здійснення компартивного аналізу специфіки напрямів підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в тих чи інших країнах; історичний метод надав можливість дослідити історичні закономірності та особливості становлення категорії політичного керівництва. Для нашого аналізу метод системного аналізу відіграв значне місце в науковій епістемологічній картині архітекtonіки дослідження, так як означає інструментарій до вирішення проблем оптимізації політичного керівництва в діяльності органу місцевого самоврядування.

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що:

- створено концепцію системогенезу політичного лідерства та керівництва, в якій автор обстоює ідею про те, що політичне лідерство є чинником самоорганізації та політичної саморегуляції суспільства; воно не є лінійною екстраполяцією існуючих або мислимих у той чи інший час тенденцій політичного розвитку; воно не є механістичним відображенням соціальних, політичних, економічних, культурних, технічних та інших умов, які змінюються якісно.

- уточнено зміст понять «політичне лідерство» та «політичне

керівництво», де наголошується, що вони існують як цілісна складноструктурована система; як і будь-якій цілісній системі, політичному лідерству й керівництву властива емерджентність;

- виявлено, що існують відмінності між проявами політичного лідерства та політичного керівництва в умовах стабільності і нестабільності політичної системи;

- обґрунтовано, що дія фактора політичного лідерства/керівництва пов'язана з потенційними можливостями соціуму. Ступінь і механізм перетворення потенціалів суспільства, держави у фактори розвитку залежить від їх соціальної природи, способу виробництва, політичного ладу, в якому провідну роль відіграє свідомо діяльність лідерів/керівників, активність народних мас, партій, політичного керівництва, якості політичних еліт;

- визначено механізми формування лідерських якостей керівника та його вплив на діяльність організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором у кваліфікаційній магістерській роботі, доведено до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій. Вони призначені для використання при розробці детермінант оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи.

1. Ейдельштейн Я. Ю., Легенчук І. А. Проблеми розвитку децентралізації в Україні // Гуманітарна наука XXI століття: сучасні виклики в галузі права, освіти, соціальних та поведінкових наук: матеріали заочної міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 06 листопада. 2020 р.) / гол. ред.: О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2020. С. 282-285.

2. Ейдельштейн Я.Ю., Легенчук І.А. Посадові особи місцевого самоврядування: їхній правовий та соціальний статус // Інноваційні

технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики 21 століття: Матеріали Всеукраїнської науково - практичної конференції (17. 11. 2020 року, Мелітополь Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. – С.164-167.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна магістерська робота загальним обсягом 110 сторінок, складається зі вступу, чотирьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, переліку посилань у кількості 83 найменування та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1.Методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування

Досліджуючи методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування, необхідно зазначити, що міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми приводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задаються різними рівнями методології науки. Термін «методологія» походить від грецького «methodos» в перекладі, що означає - шлях дослідження, спосіб пізнання і «logos» - слово, поняття, вчення. Тобто методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [12, с. 25].

Спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності. Це пов'язано насамперед з тим, що розвиток методології пов'язаний з іменами великих вчених таких як: Сократ, Платон, Аристотель. Зокрема, Сократ висунув на перший план діалектичну природу мислення в пошуках істини при зіставленні різних за значенням фактів [78, с.87].

Платон для цього застосував закони логіки. Аристотель поєднав методи Сократа й Платона і створив універсальну логічну систему пізнання дійсності. У подальшому методологічні принципи дістають розвиток у працях Ф. Бекона, який виступив проти схоластики. За нових умов методи пізнання дійсності набувають дальшого розвитку в працях класичної німецької філософії І. Канта, Й. Фіхте, Г. Гегеля. Класичний системний

підхід, комплексну розробку методів та засобів дослідження знаходимо у працях В. Вернадського.

Враховуючи досягнення наукової думки, маємо змогу зробити висновок, що методологія - це вчення про структурну побудову, логічні конструкції, методи і принципи розв'язання наукової проблеми, конкретніше - вчення про основоположні принципи побудови, форми і засоби наукового пізнання дійсності. Отже, методологія базується на сукупності принципів і методів, застосування яких у конкретному науковому дослідженні дає можливість розв'язати певну проблему [31,с.88].

Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей [12, с. 35].

Методологія виконує певні функції, які саме і формують уявлення про послідовність дослідження: визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища; направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета; забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається; допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки; забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці; створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання [78, с.12].

Розглянувши основні функції методології, зазначимо, що методологія ролі керівника дає характеристику об'єкта та предмета аналізу в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна

відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень. Отже, розглянувши основні функції та особливості методології, зазначимо, що саме за допомогою методологічної бази ми отримуємо максимально об'єктивну, точну, систематизовану інформацію про процеси та явища.

Сьогодні методологію розглядають як чотирирівневу структуру. Тобто розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [42, с. 234].

Сучасні тенденції формування методології ролі у керівника побудовані на індустріальному та соціальному аспектах розвитку. Індустріальний аспект визначає ключовим фактором розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а соціальний - соціально-трудова. Національне багатство створюється безпосередньо працею його громадян, тому трудові ресурси варто віднести до одного з основних факторів розвитку економіки країни.

При безпосередньому впровадженні системи персонального менеджменту в конкретній організації необхідно певною мірою враховувати специфіку як самої діяльності, так і вплив зовнішнього середовища. Аналіз такої специфіки доцільно здійснювати одночасно у двох напрямках - особливості самої праці в установі та вимоги до організації управління нею, які виникають із специфіки праці [42, с.32]. В сучасних умовах вітчизняні організації зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в ринкових умовах жорсткої конкуренції [78, с.53]. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства та установ, нових уявленнях про роль персоналу в організації. Ключ до вирішення проблеми - нові аспекти аналізу політичного керівництва в органах місцевого самоврядування.

Наука пізнає навколишній світ за допомогою підходів, які в свою

чергу, включають принципи та метод дослідження. Будь-яка наукова проблема наукового дослідження потребує використання певного інструментарію, який дає змогу повноцінно розкрити аспекти останньої. Під інструментарієм варто розуміти підходи, принципи та методи, які необхідні для вивчення поставлених завдань перед дослідником, що собою являє методологію дослідження.

Під методологією розуміють перш за все методологію наукового пізнання, тобто вчення про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності. Вона дає характеристику компонентів наукового дослідження – його об'єкту, предмету аналізу, задачі дослідження (або проблеми), сукупності дослідницьких засобів, необхідних для вирішення задачі даного типу, а також формує уявлення про послідовність дій дослідника в процесі рішення задачі. Коротше кажучи, методологія – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби наукової діяльності [12, с. 18].

Перш за все, зосередимо увагу на підходах, які домінуватимуть у дослідженні. З позиції філософії, підхід являє собою спеціальний погляд на предмет. Враховуючи специфіку обраної проблеми, на наш погляд в дослідженні, доцільно використовувати системний підхід. Системний підхід – це напрямок методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем.

Науковці відзначають, що системний підхід наукового пізнання і перетворення світу передбачає: по-перше, розгляд об'єкта діяльності (теоретичної і практичної) як системи, тобто як відокремленої множини взаємодіючих елементів; по-друге, визначення складу, структури та організації елементів і частин системи, знаходження провідних взаємодій між ними; по-третє, виявлення зовнішніх зв'язків системи, відокремлення середніх головних; по-четверте, визначення функції системи та її ролі серед інших систем; по-п'яте, аналіз структури і функцій системи; по-шосте, виявлення на цій основі закономірностей і тенденцій розвитку системи [42, с.

61].

Специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і забезпечуючи її механізмів, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Основними принципами системного підходу є: вивчення феномена цілісності і встановлення складу цілого, його елементів; дослідження закономірностей з'єднання елементів у систему, тобто структури об'єкта, що складає ядро системного підходу; – вивчення функцій системи і її складових у тісному зв'язку з вивченням структури, тобто структурно-функціональний аналіз системи; дослідження генезису системи, її границь і зв'язків з іншими системами [42, с. 28]. На практиці ідеї системного підходу кристалізуються в методологічних засобах системного аналізу. Системний аналіз – методологія дослідження таких властивостей і відносин в об'єктах, які важко спостерігати і важко розуміти, за допомогою представлення об'єктів у вигляді систем і вивчення властивостей цих систем і взаємин між цілями і засобами їх реалізації [42, с. 29].

Головне в системному аналізі ролі керівника – це складне перетворити в просте, таку, що важко розв'язати і зрозуміти, проблему перетворити в чітку послідовність завдань, для яких або існує тривіальний розв'язок, або які можна легко розв'язати відомими методами.

У системному дослідженні об'єкт, що аналізується, розглядається як певна множина елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісні властивості цієї множини. Основний акцент робиться на виявленні різноманітних зв'язків і відношень, що мають місце як усередині досліджуваного об'єкта, так і у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Властивості об'єкта як цілісної системи визначаються не тільки і не стільки сумарними властивостями його окремих елементів чи підсистем, скільки специфікою його структури, особливими системоутворючими та інтегративними зв'язками досліджуваного об'єкта [78 с. 123].

Іншим підходом, який дозволить нам досягти виконання поставленої

мети та зробити всебічний розгляд проблеми, є комплексний підхід. Його суть полягає у різнобічному розгляді досліджуваного об'єкта, причому йдеться про дослідження систем, до складу яких одночасно входять елементи, які одночасно функціонують і в інших системах, інших за своєю природою, з якими комплексні системи на цій підставі пов'язані складними функціональними та іншими залежностями [78, с. 87].

Розуміння суті цього підходу базується на розумінні поняття «комплексу». Буквально слово «комплекс» (лат.) означає «зв'язок», «сполучення». Є дещо інше тлумачення слова «комплекс» – це «сукупність предметів, явищ або властивостей, що створюють єдине ціле». Таким чином, під комплексом розуміється сукупність складових частин якогось-то явища або процесу, які взаємно доповнюють, збагачують і забезпечують його цілісне якісне існування або функціонування [31, с. 94].

Даний підхід дозволить розглянути окремі системи у складі управління, а саме: інформаційну і економічну, освітню, планову тощо, які тісно інтегровані в неї, і встановити все різноманіття впливів які вони справляють одна на одну, з'ясувати основні компоненти такого впливу та виявити існуючі залежності між компонентами даних систем.

Метод – це сукупність прийомів або операцій практичної або теоретичної діяльності [78]. Метод можна також охарактеризувати як форму теоретичного і практичного освоєння дійсності, яке впливає із закономірностей поведінки об'єкту, що вивчається [12, с. 102].

Для того, щоб дійсно пізнати предмет, треба охопити, вивчити всі його сторони, всі зв'язки. Пізнання розкриває внутрішні істотні ознаки предмету, зв'язки його елементів і їх взаємодію одного з другим. Для того, щоб це здійснити, необхідно цілісний предмет розчленувати (практично або в думках) на складові частини, а потім вивчити їх, виділяючи властивості і ознаки, зв'язки і стосунки, а потім виявити їх роль в системі цілого. Після того, як ця задача буде вирішена, частини знов можна об'єднати в єдиний предмет і скласти собі конкретне уявлення, яке спирається на глибоке знання

внутрішньої природи предмету. Ця мета досягається за допомогою таких операцій як аналіз і синтез.

Аналіз – це розчленовування цілого предмету на складові частини (сторони, ознаки, властивості або відносини) з метою їх всебічного вивчення. Ми в роботі використовуватимемо кілька його різновидів, один із яких – термінологічний аналіз – суть якого полягає у порівнянні різних підходів до визначення того чи іншого явища, та вибору чи формування такого визначення, яке найбільш точно характеризуватиме предмет аналізу [78, с. 57]. Для дослідження генезису дослідження ролі керівника, ми застосуємо ретроспективний аналіз який є способом розгляду, осмислення суспільних ідей, подій сучасності під кутом зору минулого, зверненням до минулого для виявлення в ньому зародків тих тенденцій, що властиві сучасності.

Синтез – це з'єднання раніше виділених частин предмету в єдине ціле. Об'єктивною передумовою цих пізнавальних операцій є здібність окремих елементів об'єкту до перегруповування, об'єднання і розділення [42]. Аналіз і синтез є найбільш елементарними і простими прийомами, які становлять фундаменті людського мислення.

Серед загальнонаукових методів ми будемо використовувати порівняння, під яким розуміється процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Зокрема, ми будемо порівнювати у другому розділі нашої роботи різні види адаптації керівника до нової організації. Протягом всього дослідження ми використовуватимемо метод узагальнення, це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні ознаки та властивості певного класу об'єктів та здійснюється перехід від одиничного до особливого та загального, від менш загального до більш загального.

Впродовж усього дослідження проблеми ролі керівника в сучасних умовах, ми користуватимемося методом систематизації, який дає змогу

упорядкувати пізнавальний процес деякої множини різних об'єктів і знання про них, використовуватимемо систематизацію для впорядкування та встановлення єдності і відмінності між елементами, що підлягають систематизації, визначасмо місце кожного елемента відносно один одного [12, с. 43]. Методологічний принцип (від лат. *prīncipiūm* – основа, начало) це вихідне положення наукової теорії, що виконує функцію обґрунтування її змісту та визначають напрям і спосіб вивчення предмета дослідження. Він, за визначенням науковців, виконує подвійну функцію: «з одного боку, він виступає як центральне поняття, що репрезентує узагальнення й розповсюдження певного положення на всі явища, процеси у тій галузі, з якої даний принцип є абстрагованим; з іншого – він виступає у сенсі нормативу, перед писання до дії» [42, с. 31].

Принцип об'єктивності передбачає загальне охоплення явища, що досліджується та є метою виявлення його сутності і різноманіття взаємних зв'язків, опір на досягнутий рівень наукового знання з урахуванням тих точок зору, що висунуті з даної проблематики, творчий підхід до дослідження, що «досягається, з однієї сторони, застосуванням всієї сукупності різних методів для отримання із джерел максимально різної і широкої інформації в минулому, з іншої, намагається йти вперед до нових суспільних запитів і успіхів, що досягнуті в інших галузях науки» [31, с. 89]. Принцип об'єктивності використовуємо впродовж всього дослідження. Керуючись ним орієнтуємося на об'єктивні та найбільш достовірні наукові дані. Цей принцип передбачає орієнтацію на отримання інформації, що характеризує об'єкт який вивчається (його якості, особливості, структуру і т.п.), без врахувань бажань суб'єкта, що пізнає, його світоглядних, політичних, моральних та інших орієнтирів.

Наступний принцип, який необхідний в процесі дослідження – термінологічний принцип, що передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять та їх місця в понятійному

апараті теорії, на базі якої базується дослідження [78, с. 125]. Даним принципом будемо оперувати розглядаючи та уточнюючи основні поняття дослідження, серед яких адаптація, програма адаптації, персонал, керівник, організація, управління. Слідування даному принципу унеможливило б двоєке використання одного визначення, категорії чи поняття протягом всієї роботи. Поряд з цим, ми намагатимемося дотримуватися принципу несуперечливості, який виявляється у такій логіці наукового мислення дослідника, яка забезпечується дотриманням законів логіки, передусім, закону недопущення суперечності [78, с. 13]. Не менш важливим науковим принципом є принцип загального зв'язку і взаємозалежності. Річ у тім, що організація – це одне ціле, певна система, де кожний відділ чи структура нерозривно пов'язаний з іншими, й усі вони постійно взаємодіють один з одним. При цьому будь-який із них не лише перебуває у взаємозв'язку й взаємодії з іншими, зовнішніми, явищами, а водночас кожна річ має безліч внутрішніх сторін, моментів, відношень, зв'язків. Правильне розуміння функціонування систем адаптації керівника до нової організації можливе лише в тому разі, якщо досліджено всю сукупність її внутрішніх і зовнішніх сторін, зв'язків, відношень. Щоб пізнати предмет дослідження детально, слід вивчити всі його зв'язки й опосередковування їх у інформаційній системі, з виокремленням у ній головної та вирішальної ролі [17, с. 11].

Отже, для дослідження теми було використано вище вказані підходи, принципи та методи наукового дослідження. Вони дозволять обрати правильний шлях для досягнення дослідницької мети даної роботи, виділити найістотніші сторони даного предмета і систематизувати отримані результати для написання висновків, для більш широкого розуміння сутності адаптації керівника до нової організації, також ми визначили методологічну основу для проведення теоретичної та практичної частини нашого дослідження, яка дозволить нам об'єктивно, повно та ефективно дослідити проблему адаптації керівника до нової організації.

Реалії сьогодення свідчать, що оптимізація політичного керівництва в

органах місцевого самоврядування, в умовах сьогодення, є однією з важливих соціально-економічних характеристик, і особливе значення даний аспект набуває в умовах сьогодення. Особливістю кадрової політики організації є вміння поєднувати досвід та професіоналізм, енергію і талант. Справжня кадрова політика направлена на організацію ефективної роботи персоналу, від діяльності якого залежить виконання поставлених задач та досягнення стратегічних цілей.. На сучасному етапі, прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, насамперед, визначає ступінь розвитку її персоналу. Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Роль керівника для кожної організації є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання організація відкриває своїм співробітникам можливість підвищення професійних навичок й тим самим створює кваліфікований персонал і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішної організації. Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність засвоєнням нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так і за її межами.

Методологія оптимізація політичного керівництва керівника в органах місцевого самоврядування, дозволи відмітити, що ефективність діяльності керівника включає сукупність організаційно-економічних, соціальних та педагогічних методів, форм і заходів служби управління персоналом організації в сфері професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

1.2. Понятійно-категорійний апарат оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування

Розглядаючи понятійно–категоріальний апарат оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування, відмітимо, що це насамперед теоретичне вирішення загальних проблем і завершена система поглядів, заснована на категоріях, що мають опорний, ключовий характер в структурі вчень про розвиток персоналу. Аналіз категорій, які безпосередньо пов'язані з темою обраного дослідження і якими активно послуговуються у науковій літературі та у практичній діяльності, показав, що до них зараховуємо: «лідерство», «керівник», «політичне лідерство» та «політичне керівництво». Тож розглянемо дані категорії більш детально.

Встановлення органічного на відміну від явно штучного концептуального зв'язку між тими чи іншими поняттями є проблемою, зовсім не тривіальною для політології. У мовному вжитку поняття «лідерство» і «керівництво» використовують здебільш як синоніми. Проте коли робиться спроба провести політологічний або соціологічний аналіз явища лідерства, політичного лідерства зокрема, розібратися в його специфіці, підійти до дотичних до цього явища проблем, таких, як технології влади, зокрема, управлінських структур, механізмів впливу на суспільну свідомість тощо, ототожнення понять «лідерство» і «керівництво» дезорієнтує дослідника. Пошук відповіді на зміст і трактування поняття «політичного лідерства» на підставі вивчення проявів явища лідерства як такого в окремій групі осіб, призвів до залучення в політологію понять з інших наук про людину, переважно з психології та менеджменту, соціального управління. Такий міждисциплінарний вплив, без сумніву, збагачує як теорію політології, так і практику уявлень політичної психології. Але він не звільняє дослідників від необхідності адаптації таких понять до політологічного контексту. У протилежному випадку втрачається будь

Відносно збагачення наукових уявлень про природу, характер і зміст

політичного лідерства можемо констатувати суперечливу ситуацію. Одні дослідники стверджують: «Щодо визначення самого феномена політичного лідерства серед науковців особливих розбіжностей немає» [10]. Проте відомо, що надлишок розуміння може відіграти сумнівну службу «інформаційного плеоназму», який паралізує волю до збереження значущості — коли «все ясно, то не ясно, навіщо продовжувати справу з цим усім» [30]. Інша точка зору виходить з того, що лідерство — явище складне і багатогранне. Наявність численних підходів до визначення цього поняття та його природи (як різновиду влади, управлінського статусу, пов'язаного з прийняттям рішень, внаслідок чого можна впливати на поведінку інших людей), приводить до висновку, що «природа політичного лідерства достатньо складна і не піддається однозначній інтерпретації». Поряд з цим міститься визнання, що лідерство начебто вміщує і наявність «керівництва» [18].

Ситуації, коли є розбіжності смислової інтерпретації поняття «політичне лідерство», виникають доволі часто. В більшості публікацій, опрацьованих автором, можна спостерігати суміщення понять «політичного лідерства» і «політичного лідера», ототожнення понять «лідерства» і «керівництва». Слід визнати, що такий стан зумовлює необхідність уточнення використання і змістового наповнення зазначених понять в політології, а саме: якими є сутність і функції політичного лідерства і політичного керівництва; в чому їх політичне, соціальне, психологічне коріння; чим відрізняється місце лідерства від керівництва в політичній системі суспільства, в чому відбувається прояв особливостей їх взаємодії з іншими суспільними та політичними інститутами; у яких випадках вони спричиняють виникнення деформацій суспільного життя, а в яких, навпаки, — виступають як спосіб їх подолання.

Підхід до проблеми лідерства на рівні малих груп переріс у питання про політичне лідерство, тобто про лідерство на рівні великих груп [34, с. 34]. Але наукова традиція, яка склалася, продовжувала діяти. Вивчення цих

складних понять у різних ракурсах здебільш продовжують осмислюватися крізь призму уявлень і висновків, сформульованих соціальною психологією відносно процесів, котрі вивчаються на рівні лабораторного експерименту. А його характеризує ізольованість, обмежена кількість учасників і, відповідно, розірвані суспільні зв'язки, які важко піддаються навіть дуже ускладненому лабораторному відтворенню. До цього часу в наукових поглядах ототожнюються поняття «лідерство» і «керівництво». Так, дехто з дослідників говорить про «безпідставність розведення лідерства і керівництва». Як ілюстрацію вони використовують приклад утворення нового політичного руху або партії, стверджуючи, що «людина, яка пропагує певні політичні ідеї, приваблює людей не лише цілями, які висуває, але й своїми особистими властивостями, будучи водночас організатором і лідером руху або партії, яка формується» [40, с. 218]. Цей приклад не відображає явище в цілому. Організації або рухи, партії мають не лише момент виникнення, але й подальшого розвитку або занепаду чи загибелі. Тому процес політичного лідерства не повинен розглядатися статично і, тим більше, ототожнюватися з поняттям політичного керівництва. Роз'яснення авторами своєї позиції пов'язане із зовнішньою формою (проведення виборів глав держав): «...провівши вибори президентів республік, а тепер вже суверенних держав, тим самим визнаючи феномен політичного лідера на державному рівні» [14]. По перше, постає питання про коректність виведення трактування політичного лідерства, виходячи з одного його аспекту, а саме політичного лідера. Тобто, політичне лідерство ототожнюється з політичним лідером. По друге, таке твердження є сумнівним, оскільки як сама процедура виборів, так і пропоновані суспільству на роль національних лідерів політичні діячі не завжди відповідають цій ролі. За такого підходу не враховуються особливості політичних умов, специфіки динаміки перебігу процесу тощо.

Залежно від теоретичних позицій, концепції політичного лідерства поділяють на три основні групи. До першої слід віднести ті, які розглядають

лідерство як універсальний феномен людської діяльності, основною тезою яких є положення, що природа лідерства однакова в усіх сферах суспільного життя. До другої групи належать такі, що ототожнюють лідерство з керівництвом і управлінням; при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства; діяльність лідера постає як адміністративна, специфіка явища зводиться переважно до правових (партійно належать ті, хто розглядає політичне лідерство як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до психологічних, економічних або правових принципів. Політичне лідерство здійснюється, згідно з таким підходом, через функціонування конкретного механізму, одного з необхідних політичних інститутів [15]. Зрозуміло, що використання означених понять в різних підходах набуває різного змістового і змістовного наповнення.

Політичне лідерство є різновидом лідерства взагалі. Воно може бути визначене як «процес взаємодії між людьми, в ході якого наділені реальною владою авторитетні люди здійснюють легітимний вплив на суспільство (чи певну його частину), котра добровільно віддає їм частину своїх політико-владних повноважень і прав» [19]. Таке розуміння політичного лідерства залишає на узбіччі певні аспекти цього явища, наприклад, ту частину суспільства, яка не віддає добровільно повноважень. Водночас «керівництво політичне» розуміють як: «1) сукупність осіб або органів, наділених повноваженнями розробляти стратегію і тактику та організувати, спрямовувати й коректувати поточну політичну діяльність або безпосередньо, або через ієрархічно підпорядковані ступені політичного керівництва чи апарат; 2) діяльність з реалізації стратегічних і тактичних планів, управління поточними політичними процесами з одного центру» [21].

Щодо визначення категорії «керівник», то це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою стосовно очолюваного ними певного формально-організованого колективу. Вони здійснюють внутрішньо організаційне управління колективами, мають досить широкі повноваження

щодо кадрових та організаційних питань діяльності органів виконавчої влади і одноособово проводять політику держави на різних рівнях. Традиційний адміністративно-правовий підхід щодо посади керівника визначає його функціональне положення в системі органів державної влади, його правовий статус, які забезпечують реалізацію частини компетенцій державного органу влади, створення умов для ефективної роботи державного апарату. Керівник на усіх рівнях державного управління виділяється не тільки правовими характеристиками, а й соціальними очікуваннями щодо нього з боку суспільства.

Керівник - це особа, що займає центральне положення в апараті управління. У кінцевому результаті саме від нього залежить вибір оптимального варіанта управлінського рішення, раціональна організація праці колективу, що орієнтована на досягнення управлінських цілей.

Термін «керівник» дослівно означає «управляти, направляти і бути на чолі чого-небудь». Керівники - це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою по відношенню до очолюваного ним формально організованого колективу, які здійснюють внутрішньо організаційне управління ним. Керівник органу державної влади - особа, яка обіймає певну посаду, офіційно призначена вищестоящим керівництвом, забезпечує реалізацію компетенції державного органу шляхом здійснення функції керівництва, є структурною одиницею апарату державного органу, наділена регламентованими правами і обов'язками, забезпечує створення умов ефективної діяльності державного апарату. Сукупність прав і обов'язків посадової особи, яка здійснює функції керівництва під час виконання нею службових обов'язків, визначає її статус в системі органів державної влади.

Керівництво політичне — процес, системо утворюючим чинником якого є суб'єкт-об'єктні відносини суспільної залежності, існуючий в умовах політичного життя суспільства і спрямований на реалізацію політичної діяльності засобами механізму влади. Тобто, ми розглядаємо політичне лідерство і політичне керівництво як складну сферу взаємодії, де є і загальні,

і специфічні закони. Дію цих законів визначають вказані чотири чинники (умови, процес, суб'єкт і кінцева мета), які за різних обставин мають свою міру прояву і ту чи іншу міру якості, що зумовлює зрештою стан суспільно-політичного існування народу та домінування політичного лідерства або політичного керівництва.

Отже, щодо визначення категорії політичне керівництво, то зазначимо, що з-поміж визначень поняття «політичне керівництво» найбільш узагальненим можна вважати запропоноване українським політологом С. Рябовим. Політичне керівництво - це керівництво державою, діяльністю партій, громадських організацій, узгодження діяльності соціальних груп та інститутів, усіх членів суспільства.

Наведене визначення має досить загальний характер і його можна конкретизувати у такий спосіб. Політичне керівництво — це діяльність державних органів та посадових осіб, які посідають верховне, ієрархічно найвище місце у структурі держави і концентрують найвищі повноваження щодо прийняття державних рішень, найвищих кадрових призначень, розподілу фінансових та матеріальних суспільних ресурсів, а також використання силових та інформаційних структур держави [50].

Сутність політичного керівництва зумовлена насамперед специфічними особливостями політики як суспільного явища:

політика - це боротьба за владу і її утримання;

політика - це найефективніший засіб (механізм) використання влади в інтересах будь-якого суб'єкта суспільно-політичного процесу;

політика - це відповідна система цінностей, установок та норм, що використовуються з метою забезпечення влади.

Наведені тлумачення дають змогу сформулювати конкретніше уявлення про політику як теоретико-прикладний феномен, її особливості, відмінності від державного управління.

Політичне керівництво досить часто плутають або ототожнюють з державним управлінням, хоча державне управління - це безпосередня

діяльність тих державних органів та посадових осіб, які підпорядковані політичному керівництву. Інакше кажучи, політичне керівництво як соціальний феномен - поняття ширше за державне управління. В. Токовенко зазначає, що політичне керівництво - це державне соціальне управління загальної компетенції, а державне управління (адміністрування) - державне соціальне управління спеціальної компетенції [80].

Основні функції політичного керівництва на загальнодержавному рівні:

- визначення та виокремлення найважливіших суспільно-політичних проблем та їх пріоритетності (в державі це здійснюється на загальнонаціональному, загальнодержавному рівні);

- розроблення та прийняття найзагальніших політичних рішень (таких, що в ідеалі відповідають інтересам усіх соціальних груп суспільства, класів тощо);

- визначення та виділення наявних суспільних ресурсів для розв'язання найскладніших соціально-економічних та духовних проблем більшості громадян;

- утворення різноманітних, зокрема й тимчасових, структур управління для реалізації рішень загальнодержавного масштабу характеру;

- передання (делегування) повноважень та ресурсів відповідним структурам управління;

- контроль за діяльністю відповідних структур державного управління.

Аналогічно (лише в інших масштабах і можливостях) здійснюється політичне керівництво і на регіональному рівні.

Спільним для державного управління і партійного керівництва є те, що вони впливають на розв'язання суспільно-політичних проблем, на функціонування суспільства загалом, хоча способи, механізми такого впливу суттєво різняться.

В. Вільсон, М. Вебер, Б. Гурне та інші науковці-суспільствознавці, громадські діячі розрізняють політичне керівництво і державне управління, хоча багато хто, як зазначалося, такого розмежування не дотримується. «Ми

говоримо про погану політику, - пише, зокрема, О. Шабров, - якщо її наслідком є втрата управління суспільством. Ми говоримо про ефективне управління, коли політичне життя втрачає свою гостроту і перестає привертати повсякденну увагу обивателя» [77, с.79].

Маючи багато спільного, державне управління і партійне, політичне керівництво є, втім, відмінними різновидами управлінської діяльності.

Державне управління більшою мірою базується на нормах, регламентаціях і регламентах, інструкціях і положеннях, здійсненні функцій перевірки, контролю.

Політичне керівництво переважно розглядається як керівництво ідейне, цілісне, пов'язане з ідейно-пропагандистським, виховним впливом на громадян, на окремі суспільні групи, на суспільство загалом. І, що суттєво, якщо державне управління пов'язане з нижчими щаблями влади, то партійне керівництво стосується саме вищих її щаблів.

Таким чином, зазначимо, що для стабільного поступального розвитку країни необхідні такі умови: поєднання і взаємне збалансування державного управління і політичного керівництва, що досягається багатьма складовими: чіткістю функціонування політичної системи; встановленням механізму взаємодії та противаг усіх гілок влади; розвитком суспільної ініціативи та громадянського суспільства; ефективною кадровою політикою; досконалою управлінською культурою у всіх ланках управління і керівництва держави.

Політичне керівництво здійснюється переважно політичною елітою, яка від управлінців (бюрократії) відрізняється своїми функціями — вона безпосередньо не розв'язує тих чи інших питань. На управління державою політична еліта впливає своєю політичною волею, розробкою кардинальних, стратегічних напрямів і питань функціонування, розвитку держави. Відтак у психологічному сприйнятті суспільством політична еліта стоїть дещо вище, ніж державні управлінці, менеджери.

1.3. Зарубіжний досвід місцевого управління і місцевого самоврядування

Досліджуючи зарубіжний досвід оптимізації діяльності керівника у сфері місцевого самоврядування, зазначимо, що особливим пріоритетом українського сьогодення постає формування лідерів-професіоналів місцевого самоврядування, готових і здатних своєю управлінською діяльністю усвідомлювати й реалізовувати як процес щоденного служіння українській громаді, країні, державі. Саме вони зобов'язані відіграти ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні і стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами команд своїх співробітників та територіальних громад [60].

Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі. Необхідною передумовою ефективного виконання зазначених завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади [56, с.48].

На сучасному етапі місцеві органи влади є суттєвою ланкою політичної системи у зарубіжних країнах. У світі становлення системи місцевого управління пов'язане з процесами росту адміністративної, фінансової та судової самостійності середньовічних міст від центральної адміністрації.

Сучасна система місцевого управління склалася у результаті тривалих адміністративних і муніципальних реформ. Сьогодні у більшості демократичних країн проблеми управління місцевими справами вирішуються як агентами центральної державної влади, так і представницькими органами населення певної адміністративно-територіальної одиниці. У зв'язку з чим у зарубіжних країнах питанню правової регламентації діяльності місцевих органів влади приділяється значна увага.

У багатьох сучасних країнах світу регулювання діяльності місцевого управління проходить на вищому державному рівні, тобто на рівні конституції (Конституція Мексики 1917 р. - Розділ 5 «Про штати федерації», Конституція Японії 1947 р. - Глава 8 «Місцеве самоврядування», Конституція Республіки Болгарія 1991 р. - Глава 7 «Місцеве самоврядування та місцева адміністрація», Конституція Литви 1992 р. - Глава 10 «Місцеве самоврядування та управління» тощо). Необхідно підкреслити, що в одних зарубіжних конституціях функціонування місцевих органів влади регламентоване більш докладно, а в інших - встановлюються лише загальні принципи їх формування та діяльності [47].

Конституційні положення про місцеве управління отримують розвиток у поточному законодавстві. Наприклад, Конституція РФ 1993 р. - Глава 8 «Місцеве самоврядування» визначає лише основні засади роботи місцевих представницьких органів. У той же час на федеральному рівні подробиці встановлені у Федеральному законі «Про загальні принципи організації місцевого самоврядування в РФ» 2000 р., Федеральному законі «Про загальні принципи організації законодавчих (представницьких) і виконавчих органів державної влади суб'єктів РФ» 1999 р., а на рівні суб'єктів федерації - у нормативно-правових актах законодавчих (представницьких) органів суб'єктів РФ, зокрема Законі «Про державну реєстрацію статутів муніципальних утворень у Нижегородській області» 1997 р., Законі «Про порядок державної реєстрації статутів муніципальних утворень у Хабаровському краї» тощо [47].

Певну специфіку має правове регулювання організації місцевого управління у країнах англосаксонської правової системи. Так, у США правовий статус місцевих органів управління встановлюється у хартіях (єдиному документі, який об'єднує норми, що регламентують становище окремого муніципалітету). У Великобританії діють так звані «приватні білли», які приймаються за ініціативою окремого муніципалітету та визначають виключно його функціонування. У цих країнах особливе значення мають судові прецеденти зі справ органів місцевого управління [33].

У юридичній літературі склалися різні точки зору щодо визначення категорій «місцеве управління» та «місцеве самоврядування». Це пов'язано з існуванням таких різноманітних теорій місцевого управління, як теорія вільної громади, громадська теорія, державна теорія та ін. Наприклад, теорія вільної громади (А. Токвіль, О. Лабанд, Б. Чічерін, М. Лазаревський та ін.) і господарська та громадська теорія (Р. Моль, В. Лешков, А. Васильчиков та ін.) базуються на протиставленні держави та суспільства.

Згідно з теорією вільної громади, поряд з трьома загальновизнаними гілками влади необхідно визнавати й четверту - комунальну, або муніципальну. Громада має право на самостійне та незалежне існування від центральної влади, причому держава лише визнає громаду. Громадська теорія передбачала надання місцевій спільноті права самостійно реалізовувати свої громадські інтереси, але підтверджувала зберігання за урядовими органами права керувати лише державними справами. Взагалі відповідно до даних теорій під місцевим управлінням розумілася сукупність органів, які призначаються із центру та представляють на місцях інтереси державної адміністрації. А під місцевим самоврядуванням - сукупність представницьких органів, які обираються місцевим населенням [24].

Сутність державної теорії (Л. Штейн, Р. Гнейст, В. Безобразовий, А. Градовський та ін.) полягає у тому, що органи місцевого самоврядування є органами державного управління, статус яких регулюється державою. За

даною теорією, місцеве самоврядування - це особлива організація державної влади на місцях, яка заснована на виборних началах. Однак, на відміну від центрального державного управління, місцеве самоврядування здійснюється не урядовими чиновниками, а особами, які представляють інтереси місцевих спільнот [28].

Зазначений різний підхід до змісту місцевого управління та самоврядування відбився і у конституційному та поточному законодавстві зарубіжних держав. Зокрема, Конституція Узбекистану 1991 р. (у ред. 1993 р.) - Глава 21 «Основи державної влади на місцях», ст. 99 встановлює, що представницькими органами влади в областях, районах і містах є Ради народних депутатів, які очолюються хокимами та які, відповідно до інтересів держави та громадян, вирішують питання, що належать до їх компетенції. Так, Конституція Греції 1975 р. - Розділ 6 «Адміністрація» визначає, що управління місцевими справами належить до компетенції органів місцевого самоуправління, першим ступенем яких є муніципалітети та громади. Держава здійснює нагляд за органами місцевого самоврядування, але не створює перешкод їх ініціативі та вільній діяльності. Державні службовці є виконавцями волі держави та слугами народу [13].

У той же час у Конституції Вірменії 1995 р. можна спостерігати впровадження громадської теорії. Зокрема, Глава 7 «Територіальне управління та місцеве самоврядування» ст. 105 встановлює, що у громадах здійснюється місцеве самоврядування. Для розпорядження громадською власністю та вирішення питань громади на трирічний термін обираються органи місцевого самоврядування. Ст. 107 Конституції Вірменії 1995 р. регламентує, що в областях здійснюється державне управління. Уряд в областях призначає та звільняє керівників областей, які реалізують регіональну політику уряду, координують діяльність регіональних служб республіканських виконавчих органів.

Водночас на сучасному етапі переважна більшість вчених дотримується точки зору про некоректність протиставлення понять «місцеве

державне управління» та «місцеве самоврядування» або «місцеве представницьке управління». Зокрема, на думку відомого дослідника місцевого управління Х. Ф. Алдерфера, вищезазначені категорії входять до більш широкого поняття «місцеве управління», яке охоплює усі одиниці управління нижче загальнонаціонального рівня в унітарних державах та нижче рівня суб'єкта федерації в федеративних державах. Окрім того, у сучасних зарубіжних країнах спостерігається тенденція щодо постійного одержавлення органів місцевого представницького управління. Як правило, це явище виражається у можливості передачі центральною владою певних повноважень, які характерні для місцевого державного управління, органам місцевого самоврядування. Зокрема, у РФ на рівні суб'єктів федерації приймаються закони (Закон Оренбурзької області «Про надання органам місцевого самоврядування окремих державних повноважень» 2001 р.), які регламентують делегування державних повноважень [6].

У цьому зв'язку необхідно підкреслити і важливість Європейської хартії про місцеве самоврядування 1985 р. Значення даного міжнародного пакту полягає у тому, що хартія закріплює важливі демократичні засади функціонування місцевого самоврядування, які є обов'язковими для країн-членів Ради Європи. Зокрема ст. 3 дає визначення місцевого самоврядування. Так, під місцевим самоврядуванням розуміється право та реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину державних справ та управляти ними, діючи у межах закону, під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. Це право здійснюється радами та зборами, які складаються із членів, що обираються шляхом вільного, таємного, рівного, прямого та загального голосування [1].

На сучасному етапі у різних країнах функціонування органів місцевого самоврядування є основою демократичного державного режиму та засобом реалізації громадянами певної адміністративно-територіальної одиниці права на самовизначення. Існування органів місцевого самоврядування пов'язане з необхідністю розумної децентралізації влади, тому що надання громадянам

права самостійно вирішувати свої проблеми безпосередньо впливає на ефективність процесу реалізації публічної влади взагалі на всій території країни. Тому не випадково у конституціях зарубіжних країн зазначені засади діяльності місцевих органів влади знайшли відображення. Так, Конституція Молдови 1994 р. (із змінами 1996 р.) - Глава 8 «Публічне управління», ст. 109 «Основні принципи місцевого публічного управління» встановлює, що публічне управління в адміністративно-територіальних одиницях базується на принципах місцевої автономії, децентралізації громадських служб, виборності влад, місцевого публічного управління та порад з громадянами щодо важливих питань місцевого значення.

Окремо необхідно проаналізувати етимологію вже вище зазначеного терміну «муніципалітет». Юридична енциклопедія трактує під муніципалітетом (від лат. *municipium* - місто, яке має самоврядування), по-перше, одиницю соціально-територіальної структури суспільства, як правило, місто та місцевість, щодо нього прилягає, які об'єднуються єдиною системою управління на основі самоврядування; по-друге, виборний орган у системі місцевого управління. Слід зазначити, що в законодавстві зарубіжних країн поняття «муніципалітет» і «муніципальні органи» вживаються неоднаково. Наприклад, у США і Великобританії муніципальними органами називаються лише органи міста. Згідно з Конституцією Королівства Нідерланди 1983 р. муніципалітетами є сукупність місцевих органів влади низового рівня, а провінціями є місцеві органи влади регіонального рівня. В Японії статус муніципалітетів мають як міські, так і селищні громади, чисельність населення яких може становити як декілька сот, так і сотні тисяч мешканців. У той же час у переважній більшості зарубіжних країн під муніципалітетами розуміється сукупність усіх органів місцевого самоврядування [21].

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що фахівці досліджуючи управління в органах місцевого самоврядування. Зазначають, що воно тримається на певних професійних та особистих рисах, які мають бути

притаманними керівникам і становити основу їх особистого іміджу, а саме: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, уміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю [6, с.456]. Політичне керівництво як ціннісний чинник присутнє там, де є соціальні інститути, влада, організація і люди взагалі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Загальна характеристика діяльності та політика керівництва в Запорізькій міській раді

Міська рада представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування. Міська рада згідно з Конституцією та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» є представницьким органом міських територіальних громад. Запорізька міська рада, яка розташована в центрі міста Запоріжжя за адресою пр. Соборний, 206 [54].

Особливості функціонування міських рад в Україні наступні:

- міська рада формується шляхом обрання 50% складу за партійними списками та 50% у мажоритарних округах;
- міська рада обирає секретаря міської ради;
- на засіданнях міської ради головує міський голова, обраний прямим голосуванням членами територіальної громади;
- формує виконавчий комітет міської ради.

Визначаючи повноваження, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у ст. 25 виділяє загальну компетенцію міської ради, в межах якої вона правомочна розглядати та вирішувати питання, віднесені Конституцією та законами України до її відання. У ст. 26 цього Закону визначена виключна компетенція міської ради, тобто ті питання, які:

- розглядаються обраними представниками територіальної громади - депутатами;
- обговорюються колегіальним органом - радою;
- вирішуються, виключно, на її пленарних засіданнях;

- не мають права передаватися іншим органам влади і посадовим особам для їх вирішення [27].

До них відносять повноваження, які можна поділити на кілька окремих груп:

➤ із організаційної роботи ради: визначення відповідно до закону кількісного складу ради; затвердження регламенту ради; обрання за рекомендацією міського, селищного, сільського голови та звільнення з посади секретаря ради; затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання [25];

➤ із формування органів ради: утворення та ліквідація постійних комісій ради, затвердження та зміна їх складу; обрання голів постійних комісій; утворення виконавчого комітету ради, визначення його кількісного та персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; затвердження, за рекомендацією голови, структури виконавчих органів ради; утворення, за поданням голови, інших виконавчих органів ради тощо.

➤ із контролю за діяльністю голови та виконавчих органів ради: заслуховування звіту міського голови про діяльність виконавчих органів ради; заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, які вона призначає або затверджує; розгляд запитів депутатів; прийняття рішень щодо дотермінового припинення повноважень голови, посадових осіб органів місцевого самоврядування; скасування актів виконавчих органів ради, що не відповідають вимогам чинного законодавства [49];

➤ для безпосереднього вирішення питань, віднесених до відання місцевого самоврядування: управління районами в містах, прийняття рішень щодо реалізації населенням форм волевиявлення; затвердження програм розвитку міста; затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; повноваження у сфері управління комунальною власністю, в галузі захисту довкілля, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян [52, с. 70].

У розділі II Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виділені повноваження виконавчих органів міських рад у сферах:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку (ст. 27);
- бюджету, фінансів та цін (ст. 28);
- управління комунальною власністю (ст. 29);
- житлово-комунального господарства (ст. 30);
- будівництва (ст. 31);
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту (ст. 32);
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього середовища (ст.33);
- соціального захисту населення (ст. 34);
- зовнішньоекономічної діяльності (ст. 35);
- оборонної роботи (ст. 36);
- вирішення питань адміністративно-територіального устрою (ст. 37);
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян (ст. 38);
- відзначення державними нагородами, відзнаками Президента України та присвоєння почесних звань України (ст. 39) [26].

Запорізька міська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія ради складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Сесії ради скликаються міським головою в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал. Сесія ради є правомочною, якщо в її пленарному засіданні бере участь більше половини депутатів від загального складу ради.

Робочими органами сесії є лічильна і редакційна комісії, а також секретаріат ради. Лічильна комісія створюється для підрахунку голосів і обирається радою за пропозицією головуючого, за звичай, з трьох депутатів за алфавітним переліком. Зі свого складу лічильна комісія обирає голову. У роботі лічильної комісії не можуть брати участь депутати, кандидатури яких

включено до бюлетенів таємного голосування. Редакційна комісія обирається радою процедурним рішенням за пропозицією головуючого із числа депутатів. У її роботі беруть участь автори проекту ухвали. Секретаріат створюється для забезпечення роботи ради. У своїй діяльності він керується відповідним положенням, що затверджується радою [35].

Місцеві ради, в межах своїх повноважень, приймають нормативні акти у формі рішень. Місцева рада може приймати рішення у формі:

- ухвали - рішення ради, прийняте в межах її компетенції для досягнення певної цілі, що спричинює певні юридичні наслідки. Ці рішення є обов'язковими для виконання на території, підвідомчій раді;

- доручення - рішення ради, що стосуються органу чи посадової особи ради, і містять зобов'язання або повноваження одноразової дії;

- звернення - рішення ради, звернене до не підпорядкованих їй суб'єктів із закликом до певних дій або ініціатив;

- заяви - рішення ради, що містить у собі виявлення позиції ради з певних питань;

- процедурного рішення - рішення прийнятого радою з процедурних питань (про перерву в засіданні, проведення додаткової реєстрації, перерахунок голосів) [37, с. 18].

Загалом рішення ради приймаються на пленарному засіданні після його обговорення. Проте, якщо жоден депутат не заперечує, то воно може прийнятись і без обговорення. Рішення у п'ятиденний термін з часу його прийняття підписує головуючий на засіданні ради. Упродовж цього терміну воно може бути зупинено головою і повторно винесено на розгляд ради із обґрунтуванням зауважень. У цьому випадку рада зобов'язана повторно розглянути це рішення і відхилити вказані зауваги або прислухатись до них. Якщо рада підтвердила попереднє рішення двома третинами голосів від загального складу ради, воно набирає чинності.

Рішення ради нормативно-правового характеру набирають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо радою не встановлено пізніший

термін. Ухвали ради нормативно-правового характеру публікуються не пізніше, як 20-денний термін після х прийняття. Місцева рада визначає перелік, функціональну спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій, які готують питання на сесії ради, здійснюють контроль за виконанням їх рішень тощо. Комісії ради - орган, що утворюється для виконання певних функцій чи проведення відповідних організаційних заходів. Постійні комісії обираються на першій сесії ради з числа її депутатів у складі голови та її членів, які працюють у комісіях на громадських засадах. До складу постійних комісій не можуть бути обрані: міський голова; секретар місцевої ради [38].

Члени постійних комісій ради обираються за списком з урахуванням їх компетентності у тій чи іншій галузі, професіоналізму, побажань самих депутатів. Проте вони можуть змінити своє членство у постійних комісіях, написавши про це заяву на ім'я голови і прийняття відповідного рішення на пленарному засіданні. Постійні комісії за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного і культурного розвитку, місцевого бюджету, звіти про виконання програм і бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співповідями. Вони також попередньо розглядають кандидатури осіб, які пропонуються для обрання, затвердження, призначення або погодження відповідною радою, готують висновки з цих питань. Рекомендації постійних комісій підлягають обов'язковому розгляду органами, підприємствами, установами, організаціями, посадовими особами, яким вони адресовані. Про результати розгляду і вжиті заходи повинно бути повідомлено комісіям у встановлений ними строк [41].

Голову постійної комісії рада може відкликати в будь який час. Пропозиції про це можуть внести: голова, секретар ради, постійна комісія

ради, третина депутатів від загальної кількості відповідної ради.

Рішення про створення тимчасової контрольної комісії вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше $1/3$ від загального складу ради. Тимчасові та постійні комісії діють на основі регламентів рад та інших актів. Запорізька міська рада - міська рада, у віданні якої перебуває місто Запоріжжя. Територія: 240 км². За рішенням міської ради відповідно до вимог чинного законодавства можуть утворюватися районні в місті ради, які створюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше, систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретної адміністративно-територіальної одиниці [54].

Отже, Конституція та закони України досить жорстко визначають систему місцевого самоврядування. У територіальних громадах практично відсутня можливість самостійно визначати структурну організацію місцевого самоврядування, обирати ту чи іншу модель або певну її модифікацію (сильна рада, сильний - голова тощо). Питання, яке може бути розв'язане самостійно, - це визначення системи та структури виконавчих органів місцевих рад. Але й при цьому необхідно враховувати вимоги чинного законодавства, якими регламентується порядок створення виконкомів, відділів та управлінь. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 грудня 1999 р № 1349 головам обласних, районних, районних у містах рад, сільським, селищним, міським головам під час підготовки пропозицій щодо структури виконавчого апарату обласних, районних, районних у містах рад, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, загальної чисельності апарату рад та їх виконавчих комітетів рекомендується дотримуватися типових штатів [55].

В Україні реалізована система «сильний мер - рада», оскільки вони обираються населенням і мають однаковий ступінь легітимності. Разом із тим, фахівці досить критично оцінюють системно-структурну організацію

місцевої влади й зазначають, що сучасна система місцевого самоврядування - це лише перехідна модель, гібрид форм, що відживають, тоталітарного намісництва і демократичних щеплень до його стовбура. На розвиток місцевого самоврядування в сприяло б закріплення на конституційному рівні можливості для територіальних громад самостійно визначати системно-структурну організацію здійснення місцевого самоврядування. Подібна практика є досить поширеною в зарубіжних країнах.

2.2. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради

Структура органів міської ради: міський голова, секретар ради, заступники міського голови, виконавчий комітет, управління та відділи. Вертикаль керування побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури (див. додаток А). Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію організації, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії розвитку організації: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж організації в цілому, тобто

ставити свої власні цілі вище цілей всієї організації; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція організації з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [66, с.278].

З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах.

Отже, організаційна структура - це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами. Ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки, рівні і повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята та

або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки.

Міський голова обирається жителями міста шляхом загального прямого, вільного і таємного голосування терміном на чотири роки і є головною посадовою особою в системі міського самоврядування, за посадою він очолює виконавчий комітет міської ради та головує на засіданнях ради. Міським головою може бути обраний будь-який житель м. Запоріжжя, якому на момент обрання виповнився 21 рік, крім осіб, що притягалися до кримінальної відповідальності, і який відповідає вимогам законодавства України та Статуту. При цьому враховані формальні підходи при адаптації структури до стратегії, а саме - функціональна спеціалізація й територіальна побудова. Міська рада є представницьким органом міського самоврядування, обраним жителями міста і найвищим органом волевиявлення та прийняття рішень на рівні територіальної громади міста. У межах чинного законодавства України у віданні ради перебувають усі питання життєдіяльності громади міста.

Голова міської ради, Буряк Володимир Вікторович, очолює міську раду та здійснює керівництво її діяльністю. Також, координує та контролює роботу підприємств, установ, організацій, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, які виконують роботи з утримання житла, благоустрою території району, торговельного та побутового обслуговування населення, здійснює загальне керівництво мобілізаційною підготовкою району. Міський голова - очолює представницький орган місцевого самоврядування і є головною посадовою особою відповідної територіальної громади, обирається її членами на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки в порядку, визначеному Законом «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів». На відміну від депутатів, він здійснює свої повноваження на постійній основі. Вибори голови проводяться за мажоритарною виборчою системою відносної більшості по єдиному одномандатному виборчому округу, межі якого збігаються з межами села,

селища, міста. Завдяки поєднанню в особі голови властивостей керівника виконавчого органу ради та спікера ради має досягатися розумна гармонія в роботі ради та її виконавчих органів. Щодо заступників міського голови, то вони представлені у Додатку Б.

Депутатські групи і фракції є добровільними об'єднаннями депутатів, які створюються за їх взаємною згодою для спільної роботи щодо здійснення депутатських повноважень у виборчих округах і трудових колективах. Депутатська група може бути створена в будь-який час у період строку повноважень ради за рішенням зборів депутатів, що входять до її складу. Вона складається не менш ніж із трьох депутатів. На зборах обирається керівник депутатської групи, за поданням якого вона реєструється радою. Можливість формування депутатських фракцій закріплена Законом «Про місцеве самоврядування в Україні».

Постійні комісії ради є її робочими органами, що утворюються з числа її депутатів для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення контролю за виконанням рішень ради та її виконавчого комітету. Перелік, функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються регламентом відповідної ради та Положенням про постійні комісії, що затверджується радою. Постійні комісії обираються радою на першій сесії на строк її повноважень у складі голови і членів комісії. До складу постійних комісій не можуть бути обрані сільський, селищний, міський голова, секретар сільської, селищної, міської ради, голова районної у місті (у разі її утворення), районної, обласної ради, їх заступники. Всі інші питання структури комісії вирішуються самою комісією на її засіданні. Зокрема, таким чином обираються заступник голови і секретар постійної комісії, утворюються підкомісії і робочі групи.

Тимчасові контрольні комісії є органами ради, які обираються з числа її депутатів для здійснення контролю з конкретно визначених радою питань, що належать до повноважень місцевого самоврядування. Рішення про створення тимчасової контрольної комісії ради, її назву та завдання,

персональний склад комісії та її голову вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше 1/3 депутатів від загального складу ради. Контрольні комісії подають звіти й пропозиції на розгляд ради. Повноваження тимчасової контрольної комісії припиняються з моменту прийняття радою остаточного рішення щодо результатів її роботи, а також у разі припинення повноважень ради, яка створила цю комісію.

Секретар Запорізької міської ради обирається радою за пропозицією голови з числа її депутатів на строк повноважень ради і працює на постійній основі. Він не може суміщати свою службу діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої роботи в позаробочий час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибутки, якщо інше не передбачено законом.

Секретар міської ради: скликає сесію ради у разі невмотивованої відмови міського голови або його неспроможності скликати сесію ради; повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії ради, питання, які передбачається внести на розгляд ради; веде засідання ради та підписує її рішення у разі невмотивованої відмови сільського, селищного, міського голови або його неспроможності скликати сесію ради; організує підготовку сесій ради, питань, що вносяться на розгляд ради; забезпечує своєчасне доведення рішень ради до виконавців і населення, організує контроль за їх виконанням; за дорученням сільського, селищного, міського голови координує діяльність постійних та інших комісій ради, дає їм доручення, сприяє організації виконання їх рекомендацій; сприяє депутатам ради у здійсненні їх повноважень; організує за дорученням ради здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою і проведенням референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування; забезпечує зберігання у відповідних органах місцевого самоврядування офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням відповідної територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надане у встановленому порядку; вирішує за дорученням міського голови або

відповідної ради інші питання, пов'язані з діяльністю ради та її органів; може за рішенням ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету відповідної ради.

Також, зазначимо, що міська рада формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Загальний склад міської ради встановлюється в межах, визначених законом, рішенням міської ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів міської ради. Крім депутатів, до складу міської ради входить за посадою міський голова. Депутат міської ради - особа, яка шляхом виборів наділяється міською громадою повноваженнями представляти інтереси виборців та здійснювати функції міського самоврядування, віднесені до відання міської ради. Депутати міської ради щодо здійснення наданих їм повноважень за виконання функцій міського самоврядування несуть відповідальність не тільки перед виборцями свого округу, а й перед усіма жителями міської громади. Вони не повинні своєю діяльністю завдавати шкоди інтересам міської громади. Міська рада ухвалює рішення про делегування окремих повноважень районним у місті радам у разі їх створення.

Територіальна громада в особі міської ради, її виконавчого комітету має повноваження щодо прийняття рішень місцевому вигляді, оскільки різні групи керуються різними мотивами і чинять різноспрямований тиск на орган місцевого самоврядування. Організація взаємодії між елементами системи місцевого самоврядування спрямована на формування відносин розподілу і трудових взаємовідносин. Виконавчими органами міської ради є виконавчий комітет та інші розпорядчі органи, утворені за рішенням міської ради. У процесі їх формування мають враховуватись соціальні норми і цінності, культурні та моральні установки як усередині системи, так і у відносинах із зовнішнім середовищем.

За результатами проведених нами досліджень головними функціями менеджменту рекомендуємо вважати: досягнення високої якості та

ефективності шляхом зміцнення співпраці і залучення членів територіальної громади до справ органу місцевого самоврядування як організації, а також постійного балансування інтересів основних груп залучених до справ осіб, необхідного для зміцнення позицій органу місцевого самоврядування як організації в суспільстві. Виконавчий комітет міської ради також здійснює надані йому законом повноваження органів виконавчої влади. Основними принципами його побудови мають бути: принцип єдності мети; принцип ефективності. Визначені наступні основні групування в його організаційній структурі: економічне; забезпечення життєдіяльності міста; організаційно-правове; технічного забезпечення розвитку міста; гуманітарне; сприяння діяльності силових структур та з надзвичайних ситуацій.

2.3. SWOT-аналіз політики керівництва в Запорізькій міській раді

Проводячи SWOT-аналіз політики керівництва в Запорізькій міській раді, зазначимо, що формування державної політики на місцях за своїм змістом безпосередньо пов'язане з використанням численних механізмів реалізації суспільної політики. Одним з найбільш універсальних механізмів у цьому контексті виступає стратегічне планування, що поєднує в собі різноманітні форми та комбінації використання причинно-наслідкових зв'язків. Такий стан речей передусім вимагає розуміння порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення. Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем (суспільств). Тому є необхідність висвітлення та визначення предметного змісту стратегічного планування для розуміння можливостей його прикладного застосування в складних соціально-економічних системах через структуру державного управління.

Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і

місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс.

SWOT - аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, райдержадміністрації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [79].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань. Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз є подібною, але умови $M_i=Z_i$ та $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$ не виконуються, тобто, може бути неоднакова кількість факторів. Ми пропонуємо застосувати змішаний метод, що охоплюватиме як парні, так і непарні фактори. Для аналізу зовнішніх можливостей і загроз запорізької міської ради скористаємося першою методикою. Стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність організації. Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці

вписуються виявлені сильні та слабкі сторони міської ради, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для міської ради [79]. При цьому використаємо дані таблиці 2.1, 2.2. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на SWOT – матриці, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таблиця 2.1 Сильні та слабкі сторони політики керівництва Запорізької міської ради

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>1.Фактор персональної відповідальності за виконання виконавчих повноважень.</p> <p>2.Етапи виконання заходів прийнятих рішень відносно певних сфер діяльності, що запропоновані громадськими об'єднаннями, представниками державної служби.</p> <p>3.Заплановані заходи та проекти з розвитку організації управління зосереджені на реалізації пріоритетних завдань, які є складовими виконання рішень.</p> <p>4.Реалізація завдань міської ради є пріоритетним чинником.</p> <p>5.Можливість адміністративного</p>	<p>1.Обмеженість фінансових ресурсів.</p> <p>2.В умовах кризової ситуації складність у визначенні прогнозних показників.</p> <p>3.Обмеженість переліку фінансових інститутів, які працюють на розвиток організації управління.</p> <p>4.Недостатня кількість професійних виконавців (проблема кадрів).</p> <p>5.Відсутність системних (загальних та секторальних) наукових досліджень про стан розвитку організації управління .</p> <p>6.Відсутність цілеспрямованої інформаційної політики для туристів.</p>

<p>контролю за виконанням заходів.</p> <p>6.Багаторічна міжнародна популярність міста.</p> <p>7.Багата історико-культурна спадщина світового рівня</p> <p>8.Великий творчий потенціал.</p> <p>9.Унікальні курортні можливості.</p> <p>10.Туристична привабливість м.Запоріжжя.</p> <p>11.Інвестиційна привабливість.</p> <p>12.Лояльність населення до різних етносів і національностей, гостинність</p>	<p>7.Відсутність бренду і мста.</p> <p>8.Здійснення реформи системи місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів.</p>
--	---

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні позиції, переважають над слабкими позиціями. Список зовнішніх можливостей і загроз політики керівництва Запорізької міської ради наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Можливості та загрози зовнішнього середовища

Зовнішні можливості:	Зовнішні загрози:
<p>1.Активізація співпраці державної влади, громадськості щодо зусиль, спрямованих на поліпшення умов управлінської діяльності.</p> <p>2.Залучення громадськості та державних службовців до спільного вирішення завдань.</p> <p>3.Залучення наукових кіл до процесу реалізації завдань</p> <p>4.Можливість отримання досвіду інших міст країни та інших держав.</p> <p>5.Підтримка роботи центральними органами державної виконавчої влади.</p> <p>6.Підтримка роботи засобами масової інформації.</p> <p>7.Значне розширення інвестиційних ресурсів</p>	<p>1.Зміна економічної ситуації в країні та окремо в регіоні (районі).</p> <p>2.Недостатнє фінансування з бюджету .</p> <p>3.Нестача досвіду самої держави в організації розвитку удосконалення системи управління.</p> <p>4.Соціальна незахищеність найманих працівників.</p> <p>5.Недосконале законодавство щодо реформування системи державної служби, системи державного контролю .</p> <p>6.Екологічні катастрофи – забруднення міста.</p> <p>7.Транспортні проблеми.</p> <p>8.Зношення комунікацій – аварії в каналізації, каналах комунікацій, старих будинків</p> <p>9.Місто не утримує в громаді молодь, яка від’їдає працювати в м.Київ та за кордон</p>

Таким чином, за допомогою аналізу можливостей та загроз, виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності міської ради. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність міської ради, а потім

будують матрицю. Таким чином, аналізуючи таблицю 2.2, зазначимо, що можливостей менше ніж загроз, що відповідає позиції Запорізької міської ради у нижній половині матриці SWOT - аналізу.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT (див.рис. 2.1).

СіМ	СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1.Залучення іноземних інвесторів для розвитку міста. 2. Розробка стратегій про взаємодію влади та громадян. 3. Розробка і реалізація цільових комплексних програм інноваційного типу. 4 Створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження зворотного зв'язку між владою та громадськістю. 2. Залучення до розгляд скарг незалежних аудиторів, тобто громадських діячів. 3. Вивчення кращого міжнародного досвіду у сфері управління містом та співробітництва з метою його апробації та впровадження в Запорізькій міській раді.
СлМ	СлЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1.Підвищення рівня заробітної плати. 2. Удосконалення системи соціального захисту. 3. Запровадження інноваційних методів ведення кадрової політики в Запорізькій міській раді. 4. Створення посади радника з питань мотивації персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення громадян до вирішення питань місцевого значення. 2. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики Запорізької міської ради та механізмів упровадження й поширення інновацій. 3.Мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами.

Рисунок 2.1. SWOT - матриця Запорізької міської ради

Таким чином, на основі проведено SWOT - аналізу для досягнення успіху Запорізька міська рада повинна мати бачення свого майбутнього та

плани, які поступово забезпечують досягнення. Зробити це дозволяє тільки стратегічне планування. Крім того, ігнорування останнього, орієнтація на поточні інтереси, визначення лише короткострокових цілей і завдань спричиняє ряд негативних явищ. Тому з розглянутих складових організаційного планування найбільш пильної уваги, заслуговує розробка стратегії і дій з її реалізації, тобто стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КЕРІВНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1. Механізми оптимізації політики керівництва та діяльності керівника

Вивчаючи питання щодо механізмів оптимізації політики керівництва в органах місцевого самоврядування, необхідно перш за все дослідити питання щодо визначення категорії «механізм». Дане визначення трактують досить неоднозначне. Так словник іншомовних слів це поняття подає наступним чином: «Механізм» – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [51]. Слово «механізм» запозичене із грецької мови, з якої може бути перекладене як «зброя» або «машина».

Сучасні тлумачні словники наводять такі його основні значення:

- Пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів і інших технічних пристроїв;

Внутрішній пристрій, система чогось, наприклад державний механізм управління;

Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та ін. явище [45].

Узагальнюючи можна сказати, що поняття «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня будова механізму, приладу, апарата, яка приводить їх у дію. По-друге, система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності. Усі ці визначення, безумовно, мають значення для з'ясування терміну «механізм», але для більшого розуміння суті, треба розглянути поняття «механізм управління». Одне з визначень, механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів,

технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [39]. Інше визначення, механізм управління – сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації. Механізм управління - це сукупність елементів, методів і важелів впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для певної системи цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби.

Деякі з науковців вважають, що «механізм управління» – це спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що зрештою забезпечує ефективну реалізацію цілей управління [7]. На думку іншого дослідника «механізм управління» – це система, яка утворюється з взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації. Механізм управління – це перш за все, система управління організацією або державою, що має у своїй основі сукупність цілей, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів менеджменту, взаємопов'язана робота яких забезпечує найбільш ефективний розвиток організації або суспільства в цілому.

Таким чином, розглянувши значення категорії механізм, зазначимо, що оптимізація політики керівництва Запорізькій міській раді полягає в удосконаленні діяльності керівника, яка спрямована на те, щоб спонукати членів групи, колективу прийняти певну систему трудової поведінки, яка відповідає вимогам організації або його особистим уявленням як керівника. Мотивація дій керівника спрямована на забезпечення певної залежності, підпорядкованості інтересів підлеглих інтересам суспільства, що не може за певних умов здійснюватися без застосування примусу, звичайно поряд із переконанням членів колективу в необхідності виконання цього завдання. Керівник є також уособленням відносин між людьми, виявом специфічного типу спілкування. Керівник згладжує «емоційні спалахи», витримує удари незадоволення і в кінцевому підсумку прагне досягти толерантності,

демократичності, консенсусу у вирішенні складних суспільно-колективних, суспільно-індивідуальних та індивідуальних цілей, мотивів, інтересів [16, с. 395].

Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати й домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів. Сучасне керівництво діє, виходячи з необхідності змін в організації. Кінцевий успіх цих змін можна забезпечити, лише враховуючи структуру потреб, їх специфіку, динаміку. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник-менеджер може знати і сприймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії [20, с. 208].

Таким чином, управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань.

У сучасному менеджменті рольовий підхід до процесу праці керівників є досить поширеним. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка – це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході керівник – це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі для здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що керівник діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації [29, с. 27].

Видатний вчений Г.Мінцберг виділив одну загальну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, є набором

правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді [20, с. 28].

Отже, розглянемо визначення терміну роль. Так, Г.Колесніков вважає, що роль це певна соціальна, психологічна та професійна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу й позиції у групі та суспільстві, в системі міжособистісних і суспільних відносин» [8, с. 219]. Л.Скібіцька визначає роль, як комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій [36, с. 26].

Таким чином, автори виділяють два класи управлінських ролей: цільові і підтримуючі. Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань. Підтримуючі ролі – це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного;
- психологічного;
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить три ролі. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс - ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс - ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера [20, с. 27].

Відповідно до точки зору І. Ладанова, сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях: «керуючий»; «дипломат»; «лідер»; «вихователь»; «інноватор»; «людська істота» [16, с. 132]. Н.Кабушкін розподіляє операції трудової діяльності управлінця на три види: Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка

відповідних рішень); Інформаційно-технічні (документаційні, обчислювальні і формально-логічні операції) [17, с. 152].

Децю іншу класифікацію наводить В.Черкасов, який пропонує розподілити посадову діяльність управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури. Інформаційний цикл - пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації - цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці; Логіко-мислинневий цикл - вироблення і прийняття управлінських рішень - в основному цим займаються керівники і спеціалісти; Організаційний цикл - організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) - цим займаються керівники [18, с. 43].

Загального визнання набула теорія рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Хоча у проведеному ним дослідженні брали участь тільки п'ять менеджерів вищої ланки, перевага методу полягає у тому, що фотографія робочого дня проводилась з використанням «прозорого» процесу структурованого прямого спостереження [20, с. 28].

На засадах рольового підходу Г. Мінцберг вважає, що менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально. Але у більш фундаментальному сенсі суто управлінська діяльність не може бути спеціалізованою по горизонталі. Ролі, що їх виконують менеджери, настільки різноманітні, а самим керівникам доводиться так часто переключатися з вирішення одного питання на вирішення іншого, що найменш спеціалізованою в організації є саме управлінська праця [20, с. 28].

Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика управлінських ролей керівника за Г. Мінцбергом

Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Офіційний символ, уособлення юридичної особи у виконанні обов'язків соціального чи правового характеру.	Церемоніали, дії, до яких зобов'язує становище, різні звернення і прохання.
Лідер	Мотивація та активізація підлеглих, підбір та підготовка персоналу.	Фактично всі управлінські дії з участю підлеглих.
З'єднувальна ланка	Забезпечення діяльності мережі зовнішніх контактів та джерел інформації, що само розвивається і надають інформацію та послуги.	Листування, участь у зовнішніх нарадах та контакти зі сторонніми організаціями та особами.
Інформаційні ролі		

Продовження таблиці 3.1

Приймач інформації	Розшукує, приймає і накопичує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру (в основному поточному), яку успішно використовує в інтересах своєї справи, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації.	Обробка пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки).
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, одержану від зовнішніх джерел або інших підлеглих, членам організації. Частина цієї інформації носить суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації.	Передача пошти підлеглим, вербальні контакти для передачі інформації, внутрішні збори, наради тощо.
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у даній галузі діяльності.	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, включаючи передавання Інформації зовнішнім організаціям та іншим особам.
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		

Продовження таблиці 3.1

Підприємець	Вишукує можливості як у самій організації, так і за її межами, розроблює і здійснює проекти удосконалення, контролює розробку певних проектів.	Бізнес-планування, розробка стратегії, впровадження інновацій. Огляд ситуацій, що включають ініціювання і розробку проектів відносно вдосконалення діяльності.
Ліквідатор порушень	Відповідає за коригування дій, коли організація стикається з необхідністю важливих і несподіваних порушень.	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи.
Розподілювач ресурсів	Відповідальний за розподіл усіх можливих ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації.	Складання бюджетів та графіків, контроль за їх виконанням, програмування роботи підлеглих.
Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх значних переговорах.	Ведення переговорів.

Таким чином, розглянувши дані наведені у таблиці 3.1, варто підкреслити, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект.

Подальше дослідження управлінських ролей керівника не можливе без більш детального вивчення визначення управлінської діяльності.

Головна мета ефективного керівника полягає у здійсненні управлінської діяльності таким чином, щоб це спонукало підлеглих працювати продуктивно і з бажанням.

Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами. Це і люди, і знання, й інформація, і технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище. Тільки зважене, збалансоване залучення в дію всіх елементів управлінської діяльності здатне надавати їй раціональності та ефективності.

Так, А.Мельник та О. Оболенський вважають, що управлінська діяльність – це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління» [19, с. 99].

Г.Колесніков надає інше трактування, і вважає, що управлінська діяльність керівника – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення в рамках організації певної мети [8, с. 264]. Л.Скібіцька, в свою чергу, зазначає, що управлінська діяльність – це видсвідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [15, с. 41].

Таким чином, управлінська діяльність – це насамперед взаємодія між людьми, яка може бути успішною, якщо керівник користується у людей належним авторитетом. Управлінська праця – специфічний вид трудового процесу, який вимагає від керівника поєднання багатьох управлінських ролей та виконання одразу декількох видів діяльності.

Розглянувши визначення терміну управлінська діяльність треба визначити та класифікувати види діяльності керівника. У загальному вигляді діяльність керівника класифікується за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, терміновістю та важливістю. Класифікація видів діяльності керівника представлена на рисунку 3.1.

З наведеної класифікації видно, що діяльність керівника дуже різноманітна та охоплює всі етапи роботи підприємства. Керівник постійно знаходиться у центрі подій та повинен швидко реагувати на будь-якого роду зміни [15, с. 23].

Розглянувши визначення терміну та види діяльності керівника зазначимо, що кожен керівник наділений відповідними функціями, які є основними напрямками діяльності, або завданням, що вирішується.

Функції управління це сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації [20, с. 62].



Рисунок 3.1. – Класифікація видів діяльності керівника

В будь-якому управлінні, тому числі і на рівні місцевого самоврядування виокремлюють наступні основні функції керівника:

Стратегічна (постановка цілей; розробка стратегії; складання планів);

Адміністративна (організація виконавчої діяльності; поточна координація; контроль; управління кадрами; стимулювання);

Експертно-інноваційна (розробка нових видів виробів; ознайомлення з новинками; перебудова організації; консультування);

Комунікаційна (прийом відвідувачів; відповіді на листи та дзвінки; ведення переговорів);

Соціальна (створення сприятливого морального та психологічного клімату; підтримання традицій; допомога підлеглим);

Лідерська (спрямування колективу на здійснення перетворень) [15, с. 41].

Американські вчені Д. Креч, Р. Кратчфілд та Е. Белаші запропонували дещо іншу класифікацію. На їхню думку, в діяльності керівника провідними є такі функції:

Керівник як виконавець. Ця функція характеризує особисту участь керівника в діяльності групи.

Керівник як плануючий орган групи. Він реалізує себе як творець довгострокового планування та «єдиний зберігач цілісного плану», решта осіб групи ознайомлена лише з окремими етапами плану.

Керівник як генератор політики групи. У діяльності керівника ця функція найвідповідальніша. Джерелами її є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.

Керівник як експерт. Вона потребує глибоких знань про виробництво, кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.

Керівник як зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи у зовнішні соціальні інститути і в зворотному напрямку.

Керівник як особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник

більше, ніж будь-хто інший, впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як «один з нас».

Керівник як особистість, яка має право нагороджувати і карати.

Керівник як арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості та неупередженості.

Керівник як зразок поведінки. У цій функції втілено обов'язок керівника бути прикладом для підлеглих.

Керівник як символ групи. Є наслідком прагнення групи до єдності.

Керівник як особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності. Зобов'язує керівника у виробничих питаннях брати підлеглих під свій захист, дає підстави окремим особам організації, покладаючись на керівника, ухилятися від прийняття самостійних рішень.

Керівник як ідеолог групи. Часто керівник виробляє для групи ідеологію, є джерелом поглядів, цінностей, норм. Попри те, що ця офіційна ідеологія може відрізнятись від поглядів окремих працівників організації, вона проникає в групу, впливає на неї. Це виявляється передусім там, де керівник контролює потік інформації в групу.

Керівник як протекційно-захисна особа. Потребує здатності і вміння виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.

Керівник як винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати «мішенню» для розчарованої групи [20, с. 39].

На думку В.Рубахіна й А. Філіпова, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. До основних функцій управління вони відносять: визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом; створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва; формування раціональної організаторської структури, розподіл

функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі тощо.

Спеціальні функції представлені планово-економічною, кадровою і технолого-управлінською [20, с. 41].

Зовсім інші критерії класифікації застосували Є. Кузьмін, І. Волков та Ю. Ємельянов, що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції: адміністративну (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням), стратегічну (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування), експертно-консультативну, комунікативно-регулятивну, функцію представництва у зовнішньому середовищі, дисциплінарну, виховну та психотерапевтичну [20, с. 341].

Класифікація Л. Бляхмана та А. Маркіна передбачає такі функції: цілеспрямувальну (визначення цілей колективу та засобів їх досягнення); адміністративно-організаційну (формування керівних органів, розподіл завдань між підлеглими, узгодженість їхніх дій та контроль за виконанням рішень); експертну (консультація працівників); дисциплінарно-стимулюючу (оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і покарань); представницьку (відстоювання інтересів у зовнішньому середовищі); пропагандистсько-виховну (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток здібностей та ініціативи підлеглих, підбір і розстановка кадрів, участь у навчанні резерву) [20, с. 339]. Р.Шакуров виокремлює функції цільові (реалізуючись у сфері виробництва, вони підпорядковані соціальному замовленню суспільства), соціально-психологічні (орієнтовані на інтереси людей, задоволення їхніх матеріальних і духовних запитів, передусім шляхом створення на роботі комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату; спрямовані на формування у виробничому колективі необхідного для продуктивної діяльності соціально-психологічного клімату: організація педагогічного колективу, його активізація засобами стимулювання, згуртування, вдосконалення, розвиток самоврядування), операційні (планування, інструктаж, контроль, аналіз,

координація та регулювання) [44, с. 42].

Не менш важливе значення для керівника має також його цільова орієнтація, тобто цілі, яких прагне досягти керівник отримавши владу управління людьми. За цим критерієм керівників можна умовно поділити на активних та пасивних [44, с. 128]. Таким чином, поділ керівників на активних та пасивних дійсно має місце у реальному житті. При цьому, керівники-активісти завдяки своїй наполегливості та бажанню постійно самовдосконалюватись та розвиватись стрімко роблять кар'єру та майже у всьому досягають успіхів. У той же час, пасивні керівники намагаються будь-яким чином зберегти свою посаду, тому лише створюють видимість активної діяльності та власної незамінності, що згодом лише погіршує їх становище у колективі та призводить до занепаду підприємства в цілому.

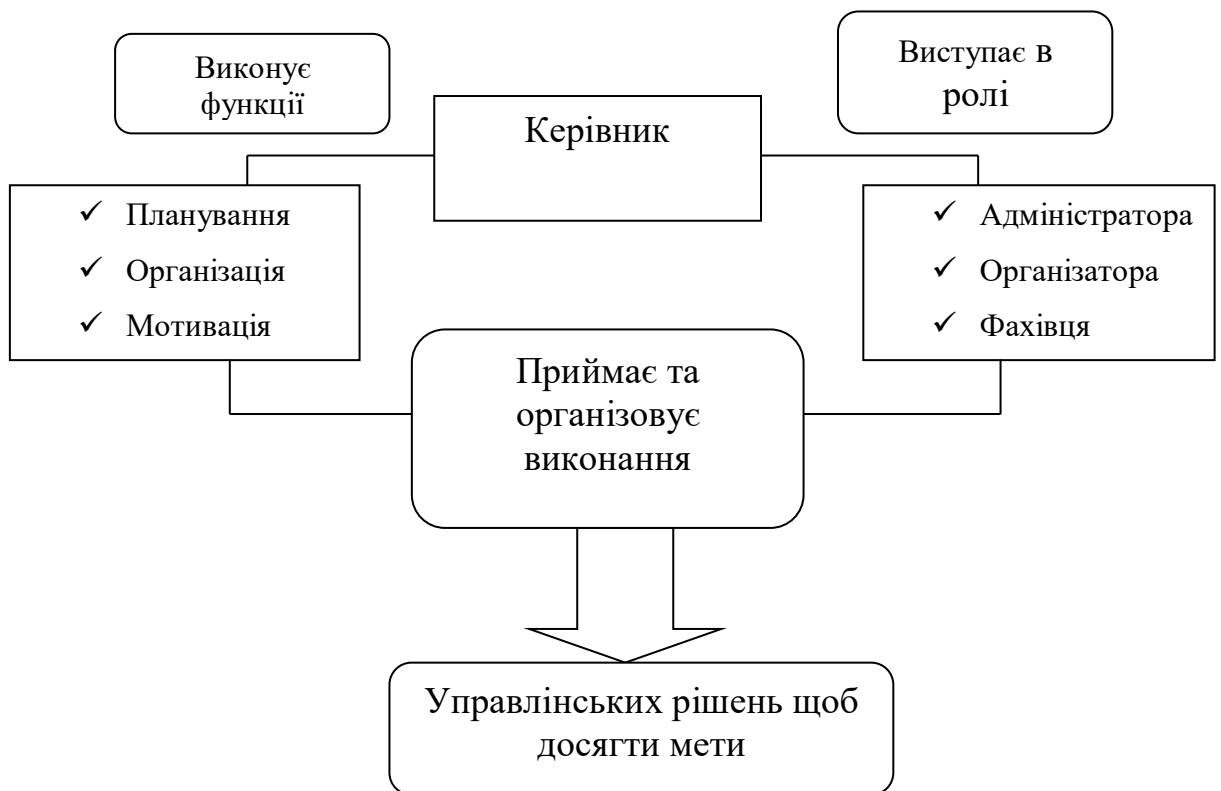


Рисунок 3.2. Загальний зміст діяльності керівника

Отже, в узагальненому вигляді керівництво (управління людьми) може

бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети, а загальний зміст діяльності керівника можна представити у вигляді рисунка 3.2.

Таким чином, управлінська діяльність — це складний, цілеспрямований, соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт, який базується на взаємодії між людьми, здійснюється за допомогою системи методів і принципів управління, з метою досягнення об'єктом (керованою системою) управління конкретних цілей.

Механізми підвищення ефективності ролі керівника на підприємстві — це сукупність конкретних дій з управління, які підвищують значення фігури керівника, підносять його в очах підлеглих, сприяють налагодженню системи комунікацій та позитивно впливають на діяльність колективу, що зрештою відображається на всіх рівнях виробництва та призводить до оздоровлення підприємства в цілому. Ці дії являють собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління.

Отже, розуміння сутності діяльності керівника в сучасних умовах важливо тому що, від ефективної діяльності керівника залежить успіх усього підприємства.

3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування

Дослідивши механізми оптимізації політики керівництва, зазначимо, що головне місце в управлінні персоналом відіграє керівник. Від того наскільки ефективно він виконує свої функції, залежить ефективність роботи

усього відділу, а зрештою і всієї організації.

З огляду на виявлені проблеми, я пропоную удосконалювати роль керівника за наступними напрямками:

Підвищення значення ролі керівника в очах підлеглих. Цього можна досягти кількома способами:

Особистісний – створення обґрунтованої переконаності у підлеглих в позитивних і сильних якостях особистості керівника. Таких, як: впевненість, активна лідерська позиція, відповідальність, дисциплінованість та цілеспрямованість, емоціональна стійкість.

Посадовий – це авторитет самої посади, яка сприймається, як значуща, важлива, відповідальна. Зовнішні атрибути посади: хороший, робочий кабінет, технічне оснащення, наявність службової машини, обмеження прийому відвідувачів, нагороди, дипломи, знаки відмінності, висока матеріальна оцінка людини на даній посаді.

Професійний – створення авторитету за рахунок володіння професійними навичками та уміннями на високому рівні. Підлегли повинні бути переконані в компетенції керівника.

Керівник – це приклад для своїх підлеглих, тому він повинен постійно розвиватися і самовдосконалюватися не тільки як управлінець, а й як особистість. Практичними ділами підвищувати власний авторитет в колективі та заслуговувати довіру персоналу. З керівником, який добре знає свою справу, користується повагою у підлеглих та колег приємно працювати, до нього завжди можна звернутися за порадою. Все це сприяє налагодженню взаємовідносин у колективі та зрештою призводить до підвищення продуктивності праці усього відділу;

Підвищення трудової дисципліни у колективі, контроль керівником, за якістю та кількістю виконаної роботи підлеглими. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу. Саме праця і відносини в колективі створюють мікроклімат, що впливає на працездатність і задоволення

роботою. І тому важливе значення має управління дисципліною. Відповідно до трудових правовідносин робітники зобов'язані дотримуватись дисципліни праці, яка полягає в своєчасному і точному виконанні розпоряджень керівника, дотриманні технологічної дисципліни, вимог охорони і техніки безпеки праці;

Використання сучасних нестандартних методів оцінки роботи підлеглих. Співробітники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки – у будь-якому колективі є лідери, аутсайтери й середняки. Щоб провести цю диференціацію, необхідно мати систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій. Оцінка персоналу має своєю метою вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив росту або розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики;

Підвищення зацікавленості та вмотивованості працівників. Керівник повинен дбати про своїх підлеглих і не залишати без уваги їх досягнення. Робітники, які працюють краще за інших завжди повинні бути відмічені грамотами та нагороджені матеріально. Також керівникові треба використовувати систему заохочення кадрів для залучення висококваліфікованих спеціалістів;

Позбавлення від застарілих, малоефективних засобів та стилів керівництва. Використання застарілих стилів управління гальмує процес розвитку персоналу та підприємства в цілому. Керівнику треба слідкувати за змінами в тенденціях управління та переймати і впроваджувати нововведення. Використання інновацій в управлінні допоможе працівникам швидше адаптуватися до змін навколишнього середовища особливо в умовах кризи. Також з постійним використанням нововведень підприємство отримує конкурентні переваги та виграє час для прийняття стратегічних рішень;

Покращення матеріально-технічного забезпечення робітників. Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність

праці робітників незалежно від тієї посади, яку вони займають. Для більш ефективної роботи персоналу треба забезпечити наявність всіх необхідних засобів оргтехніки, комунікації та сприяти вчасному оновленню офісного обладнання. Науково доведено, що правильно організоване та обладнане робоче місце, підвищує ефективність праці на 30 %. Тому ефективний керівник повинен завжди дбати про наявність усього необхідного матеріально-технічного забезпечення у своїх підлеглих, робочі місця повинні бути обладнані зручними кріслами з підлокітниками;

Приділяти більше уваги плануванню діяльності керівника. Плануючи власний розпорядок керівник вчиться управляти своїм часом. Таким чином, у нього не має проблеми накопичення незавершених справ та зникає необхідність затримуватися на роботі, або брати роботу додому. Діяльність керівника у такому випадку направлена лише на виконання своїх посадових обов'язків;

Застосування на практиці закордонного досвіду. Треба аналізувати та систематизувати знання з управління у розвинених країнах. Наприклад керівнику можна перейняти німецьку пунктуальність та раціональність і японську модель орієнтації на людей.

Певні недоліки в управлінській діяльності керівника можуть підірвати його авторитет та з часом обернутися великими проблемами для усього підприємства. Виявлені мною слабкі місця в управлінні потребують обов'язкового контролю та виправлення. З цією метою, мною розроблені та запропоновані механізми удосконалення ролі керівника на які допоможуть підвищити авторитет керівника серед підлеглих та колег. Перш за все керівнику слід переглянути власний стиль управління та посилити контроль трудової дисципліни у колективі. Також треба підвищувати мотивацію працівників за допомогою моральних та матеріальних стимулів, намагатися, по мірі необхідності, вдосконалювати та оновлювати матеріально-технічне забезпечення та слідкувати за власним часом, займатися плануванням своєї діяльності. Покращення діяльності з огляду на запропоновані заходи

допоможе керівнику підвищити власну роль у колективі, досягти ще більшої поваги колег та домогтися від підлеглих повної віддачі у роботі. Все це позитивно вплине на розвиток Запорізької міської ради.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері політико-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми «Інноваційні технології у дослідженні громадянського суспільства», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);

б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

– Ураження електричним струмом, у наслідок несправності електроболаднання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;

– механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

– підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний

дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- захворювання кістково-м'язового апарату, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних (в тому числі і рентгенівських) випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеженобезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до

НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим

статичним напруженням м'язів спини, шії, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне

освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 18 \times 10 \times 3,5$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{10}{(3,5 - 0,8) \cdot 1,4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{10}{3} = 3,33, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{18 \cdot 10}{(3,5 - 0,8) \cdot (18 + 10)} = 2,38$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 58$ %.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 18 \cdot 10 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,58} = 143379, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{ce}^* :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{cv}^* = \frac{18 \cdot 10}{3,33^2} = 16, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{cv}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 16 \cdot 2 = 32, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{143379}{32} = 4481, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{4481}{2800} = 1,6.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{cv} :

$$N_{cv} = N_{cv}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{cv}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 16 \cdot 1,6 = 27, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт;} \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 27 \cdot 2 = 54, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк;} \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2800 \cdot 54 \cdot 0,58}{18 \cdot 10 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 316, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 316 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезбечується за допомогою 27 світильників типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та

інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні

норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.*

Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до

категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони II-IIa до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях

Захист населення при хімічному зараженні у разі аварії на хімічно небезпечному об'єкті або транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини.

Хімічне зараження є наслідком аварій на хімічно-небезпечному об'єкті (ХНО) і транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини (СДОР).

Вирішальне значення при аваріях на ХНО має швидкість виконання заходів щодо захисту населення.

При загрозі чи виникненні аварії негайно, відповідно до діючих планів, здійснюється оповіщення працюючого персоналу і населення, що проживає поблизу. Населенню даються вказівки про порядок поведінки.

Про аварію керівник об'єкта або черговий диспетчер доповідає начальнику цивільного захисту (ЦЗ) міста, області.

Обслуговуючий персонал відповідно до діючих на об'єкті інструкцій вживає заходи захисту з ліквідації чи локалізації аварії. У міру прибуття до цих робіт беруться підрозділи рятувальних служб і спеціалізовані невоєнізовані формування.

За сигналом оповіщення:

- населення вдягає засоби захисту органів дихання (табельні або найпростіші) і виходить із зони зараження в зазначений район;

- особовий склад (о.с.) органів керування збирається на пунктах керування;

- о.с. підрозділів рятувальних служб прибуває до місця аварії;

- спеціалізовані невоєнізовані формування, формування медичної служби й охорони громадського порядку прибувають у призначені пункти збору.

У першочерговому порядку організується розвідка, що встановлює місце аварії, вид СДОР, ступінь зараження нею території і повітря, стан

людей у зоні зараження, межі зон зараження, напрямок і швидкість вітру, напрямок поширення забруднення. Розвідка ведеться розвідувальними підрозділами газорятувальної служби і спеціалізованих формувань.

Встановлюється оточення зон зараження й організовується регулювання руху.

Після проведення розвідки й ухвалення рішення починається організоване ведення рятувальних робіт. До цього заходи щодо порятунку людей вживаються працюючим персоналом об'єкта і самим населенням у порядку само- і взаємодопомоги.

У зоні зараження намічаються ділянки й об'єкти, на які вводяться рятувальні і медичні формування. Уражені після надання їм допомоги доставляються на незаражену територію, а при необхідності - у лікувальні установи. Населення, яке опинилося в зоні зараження, евакуюється за її межі.

Роботи проводяться з дотриманням запобіжних заходів, використовуються засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), передбачається страхівка особового складу, що виконує роботи в незручних та ізольованих місцях.

На виході із зон зараження організовується санітарна обробка населення і о.с. формувань, дегазація транспорту та майна. Ці роботи проводяться на пунктах спеціальної обробки (ПуСО). Заражений одяг збирається для наступної дегазації чи знищення.

З метою найшвидшої ліквідації наслідків аварії здійснюється дегазація території, споруджень, устаткування, техніки та інших об'єктів зовнішнього середовища. Повернення населення в зону зараження допускається після проведення контролю зараженості.

Харчова сировина, продукти харчування і фураж, що опинилися в зоні зараження, перевіряють на зараженість, після чого приймається рішення на їхню дегазацію, утилізацію чи знищення.

Запаси води і джерела водопостачання також перевіряються на зараженість.

При виникненні аварії з викидом СДОР на транспорті оповіщаються начальники ЦЗ району, міста й області, на території яких відбулася аварія, і за їх розпорядженням чи за розпорядженням голови надзвичайної комісії приводяться до готовності органи управління, формування розвідки, медичної служби, органи громадського порядку й інші. Організуються оточення місця аварії, рятувальні й інші невідкладні роботи.

Висновки до четвертого розділу

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні. Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме захист населення при хімічному зараженні у разі аварії на хімічно небезпечному об'єкті або транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши методологічні засади оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування, доведено, що методологія - це вчення про наукові принципи і методи пізнання певної проблеми. Спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності. Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання. Обґрунтовано підходи, принципи та методи наукового дослідження, а саме: системний, комплексний та інші підходи, принципи об'єктивності, термінологічності, несуперечливості, загального зв'язку і взаємозалежності та методологічний принцип; методи термінологічного та ретроспективного аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації.

2. Розглянувши понятійно-категоріальний апарат політичного керівництва в органах місцевого самоврядування, доведено, що політичне керівництво - це діяльність, спрямована на визначення системи цілей і завдань, формування політичної стратегії та політичної тактики на основі аналізу реальних політичних процесів і прогнозування політичного розвитку. Політичне керівництво вміщує такі компоненти: вироблення й обґрунтування стратегічних цілей і завдань, які ставлять перед собою суб'єкти політики; визначення основних тактичних методів, форм і засобів політичної діяльності, за допомогою яких можна більш ефективно досягти поставлених цілей і завдань; визначення кадрової політики.

Політичне керівництво здійснюється переважно через такі його основні форми, як державна і партійна діяльність. Важливу роль у цьому відіграють представницькі органи. Державні представницькі органи і представницькі органи партій формують політичну платформу.

3. Вивчивши зарубіжний досвід місцевого управління і місцевого

самоврядування в зарубіжних країнах показав можливі варіанти розвитку для України. Проте, не варто забувати, що просте копіювання зарубіжних практик без урахування особливостей українських організацій загрожує значним негативним ефектом – як економічним, так і психологічним. Застосування на практиці зарубіжних концепцій управління буде ефективним тільки у тому разі, якщо ці концепції адаптовано для України і вони будуть враховувати нашу ментальність.

4. Розглянувши загальну діяльність Запорізької міської ради, зазначимо, що вона є представницьким органом представницький орган системи місцевого самоврядування, наділений правом представляти інтереси територіальної громади села, селища, міста і здійснювати від їх імені функції та повноваження місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» структура Запорізької місцевої ради обумовлена її представницьким, колегіальним характером, необхідністю вироблення рішень шляхом відкритого, вільного обговорення проблем, досягнення компромісу і консенсусу між депутатами, які належать до різних соціальних груп і політичних напрямів. Визначальний вплив на структуру ради має також її предметна підвідомчість. Оскільки місцеві ради є органами загальної компетенції, об'єктивно виникає необхідність поєднання глибокої, фахової попередньої підготовки різнорідних питань з їх остаточним вирішенням шляхом загального голосування всіх депутатів. Крім того, значний персональний склад представницьких органів вимагає чіткої координації діяльності депутатів і оперативного вирішення поточних організаційних питань. Означені чинники обумовлюють наявність у структурі місцевої ради таких основних елементів, як голова, постійні і тимчасові комісії, депутатські групи і фракції.

5. Дослідивши організаційно-управлінську структуру, доведено. Що вертикаль керування Запорізької міської ради побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. Основу лінійно-функціональних

структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Отже, лінійно-функціональна організаційна структур характеризується розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

6. Проаналізувавши вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність Запорізької міської ради, дійшли висновку, що активне використання Запорізькою міською радою інновацій забезпечує підвищення її ефективності в сучасних умовах, допомагає їй втілювати в управлінську практику досягнення людського інтелекту, сучасних соціальних практик, результатів нових інформаційних технологій, здійснювати управлінські функції з меншими затратами праці, ресурсів, часу. За допомогою інновацій розширюється коло управлінських функцій органів місцевого самоврядування та якість їх реалізації, вони допомагають привести структуру та суть органів місцевого самоврядування у відповідність із структурою соціальних потреб постіндустріального суспільства, що за своєю природою є інноваційним.

7. Розглянувши шляхи та напрями оптимізації політичного керівництва в органах місцевого самоврядування, запропоновано заходи, спрямовані на покращення процесу проведення атестації, створення можливості професійного росту, розробку програми мотивації та стимулювання працівників до праці.

8. Запропоновано рекомендації, щодо оптимізації політичного керівництва в Запорізькій міській рада та доведено, що вдосконалення окремих складових управлінського процесу зумовлює загальну ефективність місцевого самоврядування, а як результат впливає на загальне керівництво.

Реалізація особистої та організаційної влади керівника в органах

місцевого самоврядування здійснюється у тісному зв'язку та виражається у формах легальних, офіційних формалізованих структур та нелегальних, неофіційних, неформалізованих структур і осіб. Найменший зовнішній вплив на діяльність керівника можливий на рівні внутрішньої структури організації, тому підвищення ефективності діяльності керівника має здійснюватися, перш за все, шляхом створення умов для результативної внутрішньоорганізаційної взаємодії в органах місцевого самоврядування. Взаємодія має базуватись на раціональній організації роботи з підлеглими, створенні потужних колективів та формуванні в них сприятливого морально-психологічного клімату за рахунок урахування психофізіологічних характеристик індивідів. Це призведе до появи синергетичного ефекту в роботі Запорізької міської ради, покращанню системи за рахунок самоорганізації. Невід'ємною складовою оптимізації політичного керівництва має бути удосконалення процесу ділового спілкування. Керівнику слід пам'ятати, що незадовільний стан комунікаційного процесу призводить до серйозних непорозумінь в організації та за її межами. Діяльність керівників органів місцевого самоврядування базується на законодавчих та нормативно-правових актах, що постійно оновлюються, змінюються, втрачають чинність тощо. З метою підвищення якості прийняття рішень керівниками органів місцевого самоврядування основна увага з огляду на необхідність актуальної, повної та системної інформації має приділятися: – своєчасному оновленню систем інформаційного зв'язку, які б забезпечували сучасний обіг інформації між органами влади та громадянським суспільством; – підвищенню кваліфікації персоналу, що обслуговує та використовує системи зв'язку.

9. Аналіз охорони праці переміщення Запорізької міської ради визначив, що стан охорони праці відповідає нормативам. Основною метою охорони праці в організації є досягнення максимальної безпеки людини на виробництві шляхом усунення шкідливих і небезпечних факторів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Акт о месном самоуправлении 1999 г. (Великобритания) (извлечения)/ Конституційне законодавство зарубіжних країн: Хрестоматія : Навч. Посіб. / Упоряд. В.О. Ріяка, КО. Закоморна. - К: Хрінком Інтер, 2007. - 384 с.
2. Актуальні питання надання адміністративних послуг: зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг. ред. Т. В. Журавля. – Київ : Ріджи, 2016. – 114 с.
3. Актуальні проблеми виконання законів України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про місцеві державні адміністрації” : наук.-практ. посіб. / ред. В. В. Кравченка. – Київ : Атіка, 2003. – 288 с.
4. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : монографія / В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов та ін. ; за ред. В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. – Київ : Атіка, 2007. – 864 с.
5. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади // Персонал. — 2007. — № 2.
6. Батанов О.В., Кампо В.М. Муніципальне право зарубіжних країн: Навч. посіб.: У 2 ч. / [За заг. ред. проф. П.Ф. Мартиненка]. - К: Знання України, 2005. - (Серія "Інновац. освіт, технології у муні-ципал. праві"). - Ч. 1 / О.В. Батанов, В.М. Кампо.-2005,- 148 с.
7. Бодрова І. І. Концептуальні засади організації муніципальної влади в зарубіжних країнах // Проблеми законності: Респ. міжвід. наук. зб. / Відп. ред. В. Я. Тацій; Нац. юрид. акад. України. — Х., 2006. — Вип. 83. — С. 26.
8. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії. Київ: Парламентське вид-во, 2007. С. 517-518.
9. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування // Науковий вісник Міжнародного

- гуманітарного університету. – 2015. – Вип. 14(1). – С.71-73.
10. Великий енциклопедичний словник юридичний словник / За редакцією акад. НАН України Ю.С. Шемшученка. - К. ТОВ «Видавництво "Юридична думка"», 2007. - 992 с.
 11. Воронкова В. Г. Державне будівництво та місцеве самоврядування [Текст]: Навч.-метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 проф. спрямування «МОе» / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, Н. О. Резанова; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 177с.
 12. Воронкова В.Г.Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.
 13. Георгіца А.З. Конституційне право зарубіжних країн : підручник / А.З. Георгіца. / Тернопіль : Астон, 2003. 432 с.
 14. Громадська платформа: Про місцеве самоврядування. URL: <http://www.spfu.gov.ua/ua/documents/3482.html>
 15. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / за ред. Н. Р. Нижник. – Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
 16. Дробуш І. Механізм реалізації соціальної функції місцевого самоврядування: теоретико-правові засади // *Evropsky politicky a pravni diskurz.* – 2014. – Vol. 1, Iss. 6. – С.394-404.
 17. Дяченко Н.П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування // *Теорія та практика державного управління.* – 2013. – Вип. 4. – С.194–199.
 18. Ейдельштейн Я. Ю., Легенчук І. А. Проблеми розвитку децентралізації в Україні // *Гуманітарна наука ХХІ століття: сучасні виклики в галузі права,*

- освіти, соціальних та поведінкових наук: матеріали заочної міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 06 листопада. 2020 р.) / гол. ред.: О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2020. С. 282-285..
19. Ейдельштейн Я.Ю., Легенчук І.А. Проблеми розвитку децентралізації в Україні // Участь у міжнародній науково-практичній конференції «Гуманітарна наука ХХІ століття: сучасні виклики в галузі права, освіти, соціальних та поведінкових наук», яка відбудеться 6 листопада 2020 року. Академія Державної пенітенціарної служби м. Чернігів
20. Економіка і підприємництво, менеджмент / Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 714 с.
21. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
22. Європейська хартія місцевого самоврядування. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/ laws/show/994_036](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036) [Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia. – Rezhym dostupu : zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036].
23. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку : зб. мат-лів та документів / за заг. ред. М. Пухтинського, М. Власенка. – Київ : Вид-во Акад. муніцип. упр., 2009. – 508 с.
24. Закоморна К. О. Державне (конституційне) право зарубіжних країни (навчальні матеріали та схеми) [Текст]: посіб. для підготов. до іспитів / К. О. Закоморна. – 2-е вид., переробл. – Х.: Право, 2016. – 280 с.
25. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Голос України від 12 черв. 1997 р. // Відом. Верховної Ради України. - 1997. - № 24. - Ст. 170. Зі змінами, внесеними згідно із Законом України № 997-V (997-16) від 27 квіт. 2007 р. - № 33. - Ст. 440.
26. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997 - № 24. – С.70.
27. Закону України від 07.06.2001 р. № 2493 «Про службу в органах місцевого

- самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
28. Камінська Н. Децентралізація і досвід її проведення у зарубіжних країнах / Н. Камінська. – Режим доступу : irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe? [Kaminska N. Detsentralizatsiia i dosvid yii provedennia u zarubizhnykh krainakh / N. Kaminska. – Rezhym dostupu : irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?].
 29. Кампо В. М. Муніципальна політика Президента України / В. М. Кампо, М. О. Пухтинський. – Київ : Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України, 2002. – 49 с.
 30. Кампо В. Місьцеве самоврядування в Україні [Текст] / В. Кампо. – К.: Ін Юре. – 1997. – 482 с.
 31. Кирилюк Є.М., Прощаликіна А.М. Методологія синергетики в дослідженні процесів трансформації економічних систем // Механізм регулювання економіки. – 2012. – №1. – с.87-94.
 32. Коваленко В.В. Курс адміністративного права України: підручник. – К.: НАВС, 2012. – 808 с.
 33. Конституционное (государственное) право зарубежных стран. Общая часть: Учебник для вузов / Рук. авт. колл и отв. ред. Б.А. Страшун. - 4-е изд., обновл. и дораб. - М.: Норма, 2005.- 896 с.
 34. Корнієнко М. Місьцеве самоврядування та «урядова вертикаль» [Текст] / М. Корнієнко // Місьцеве самоврядування. – 1997. – № 3-4 (5). – С. 37-41.
 35. Костенок І.В. Механізми та способи децентралізації влади: рівень місцевого самоврядування // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – №3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_13.
 36. Кравченко В. В. Муніципальне право України : навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. – Київ : Атіка, 2003. – 672 с.
 37. Крегул Ю. Реформування місцевого самоврядування в Україні / Ю. Крегул, В. Батрименко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2016. – № 1. – С. 17 – 27 [Krehul Yu. Reformuvannia mistsevoho

- samovriaduvannia v Ukraini / Yu. Krehul, V. Batrymenko // Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. – 2016. – № 1. – S. 17 – 27].
38. Куйбіда В.С. Організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні [Текст] : [навч. посіб.] / Куйбіда В. С. ; Відкр. міжнар. ун-т розв. людини «Україна», Вища шк. політ. лідера. – К. : [Ун-т «Україна»], 2011. – 158 с.
39. Лазор О. Д. Місцеве управління: поняття, терміни, визначення : словник-довідник / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – Київ : Дакор, 2006. – 352 с.
40. Левківська Н. Поняття та особливості правового статусу посадової особи органу місцевого самоврядування // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2009. - Вип. 1. - С. 217-227.
41. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.
42. Лепський М.А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.
43. Любченко П. Конституційно-правові основи розвитку місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства [Текст]: монографія / П. М. Любченко. – Харків: Одиссей, 2006. – 352 с.
44. Лялюк О. Ю. Основи організації і діяльності місцевих рад в Україні [Текст]: монографія / О. Ю. Лялюк. – Х.: Право, 2008. – 287 с.
45. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова. – Харків : Магістр, 2006. – 196 с.
46. Між муніципальне співробітництво : зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг. ред. Т. В. Журавля, Д. Ю. Записного, Р. П. Чухвицького. – Київ, 2015. – 154 с.
47. Місцеве самоврядування в країнах Східної Європи та Співдружності Незалежних Держав / Ін-т місцевого врядування та держ. служби. —

- Будапешт, 2000. — 246 с.
48. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід : монографія / Ю. Б. Молодожен. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – 370 с.
49. Муніципальне право України [Текст]: підруч. / В. Ф. Погорілко, О. Ф. Фрицький та ін., За ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фрицького. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 352 с.
50. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – Київ : Атіка, 2009. – 404 с.
51. Мухаев Р. Т. Система государственного и муниципального управления: [Текст] учеб. / Р. Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2010. – 687 с.
52. Наулік Н. С. Місцеве самоврядування і управління у зарубіжних країнах / Н. С. Наулік // Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. - 2010. - № 3. - С. 69-73.
53. Онупрієнко А. М. Місцеві органи влади в механізмі демократичної держави: теоретико-правовий аналіз [Текст]: монографія / А. М. Онупрієнко // АПрНУ, НДІ держ. буд-ва та місц. самовряд. – Х.: Торсінг плюс, 2009. – 300 с.
54. Офіційний сайт Запорізької міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zr.gov.ua/uk>.
55. Петришин О. О. Правові засади місцевого самоврядування в зарубіжних країнах та Україні: теоретико-правовий та порівняльний аналіз [Текст]: монографія / О. О. Петришин // НАПрНУ, НДІ держ. буд-ва та місц. самовряд. – Х.: Право, 2014. – 189 [1] с.
56. Петришина М. О. Зарубіжний досвід реформування місцевого самоврядування: на прикладі Франції та Польщі / М. О. Петришина, О. О. Колодяжний // Молодий вчений. – 2016. – № 1, ч. 2. – С. 47 – 51 [Petryshyna M. O. Zarubizhnyi dosvid reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia: na prykladi Frantsii ta Polshchi / M. O. Petryshyna, O. O. Kolodiazhnyi // Molodyi vchenyi. – 2016. – № 1, ch. 2. – S. 47 – 51].

- 57.Петришина М. О. Органи місцевого самоврядування в системі інноваційних відносин в Україні: проблеми та перспективи / Концептуальні засади правового забезпечення інноваційної політики України [Текст]: монографія // За заг. ред. Д. В. Задихайла та ін. – Х.: Право. – 464 с. (С. 71-96).
- 58.Петришина М. О. Практика імплементації Європейської хартії місцевого самоврядування у зарубіжних країнах [Текст] / М. О. Петришина // Теоретико-правові засади місцевого самоврядування: аналіз зарубіжного досвіду. – Х.: Оберіг, 2013. – С. 5-70. – (Серія «Наукові доповіді»; вип. 8).
- 59.Попова І.М. Організаційно-правові механізми забезпечення партисипативної демократії у системі місцевого самоврядування // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_23.
- 60.Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні : наук.-аналіт. документи / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Київ : Крамар, 2007. – 349 с.
- 61.Про концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р : за станом на 01.04.2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
- 62.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : за станом на 04.04.2016 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
- 63.Про службу в органах місцевого самоврядування. URL: http://www.novovolynsk-rada.gov.ua/download/pro_sluzhbu_v_organah_m-scevogo_samo.htm.
- 64.Пухтинський М. О. Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід : зб. мат-лів та док. / М. О. Пухтинський. – Київ :

- Атіка-Н, 2006. – 744 с.
65. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід : посібник / В. В. Толкованов, Р. Герцог, А. К. Гук [та ін.] ; під ред. В. В. Толкованова. – Київ : Крамар, 2011. – 261 с.
66. Сергієнко Є. В. Структура та класифікація механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2012. – Вип. 2. – с.278-290.
67. Серьогіна С. Г. Муніципальна реформа як чинник удосконалення функціонування системи місцевого самоврядування в Україні [Текст] / С. Г. Серьогіна // Державне будівництво та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 26. – С. 3-15.
68. Сорочан В. Місцеве самоврядування у ФРН / Сорочан В. // Матеріали міжнародної конференції «Політична праксеологія: безпека, технології, комунікації» / за ред. В. Бебика. – Київ : ВАПН, 2016. – 120 с. – С. 40 – 42 [Sorochan V. Mistseve samovriaduvannia u FRN / Sorochan V. // Materialy mizhnarodnoi konferentsii «Politychna prakseolohiia: bezpeka, tekhnolohii, komunikatsii» / za red. V. Bebyka. – Kyiv : VAPN, 2016. – 120 s. – S. 40 – 42].
69. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
70. Ткачук А.Ф., Агранофф Р., Браун Т. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід К.: «ЗАПОВІТ», 1997. – 188 с.
71. 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.
72. Третьяков О.В. Охорона праці: Навчальний посібник з тестовим комплексом на CD / О.В. Третьяков, В.В. Зацарний, В.П. Безсонний; за ред. К.Н. Ткачука. – К.: Знання, 2010. -167 с.
73. Умовна структура виконавчих органів місцевого самоврядування //

- Децентралізація влади. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/discussion/item/id/1273> [Umovna struktura vykonavchykh orhaniv mistsevoho samovriaduvannia // Detsentralizatsiia vlady. – Rezhym dostupu : <http://decentralization.gov.ua/discussion/item/id/1273>].
74. Черкасов А. И. Сравнительное местное управление: теория и практика. — М., 1998. — 160 с. 4. Реформы местного самоуправления в странах Западной Европы / Ин-т науч. информ. по обществ. наукам РАН. — М., 1993. — 126 с.
75. Чиркин В.Е. Конституционное право зарубежных стран: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрист, 2000. - 600 с.
76. Шаульська Г.М. Проблеми механізмів зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – с.116-122.
77. Шахов А. Про міжнародний досвід вирішення суперечностей між органами центральної влади та місцевого самоврядування / / Управління сучасним містом. — 2002. — № 3. — С. 79.
78. Швець Ф.Д. Методологія та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 151с.
79. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
80. Щербак Н. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні / Н. В. Щербак // Держава та регіони. Серія : Державне управління. – 2016. – № 1. – С. 34– 37.
81. Янюк Н. «Посадові» і «службові» особи у національному законодавстві: проблеми розмежування понять // ПРАВО УКРАЇНИ. – 2009. - № 11. – С. 180-184.
82. Ярошевська В.М. Охорона праці в будівельній галузі: Навч. посіб. / В.М. Ярошевська, В.Й. Чабан. – Рівне: НУВГП, 2005. – 313 с.

83. Ярошенко І.Ф. Безпека життєдіяльності в інженерних рішеннях. Суми «Довкілля», 2003. - 324с.

ДОДАТКИ

Додаток А

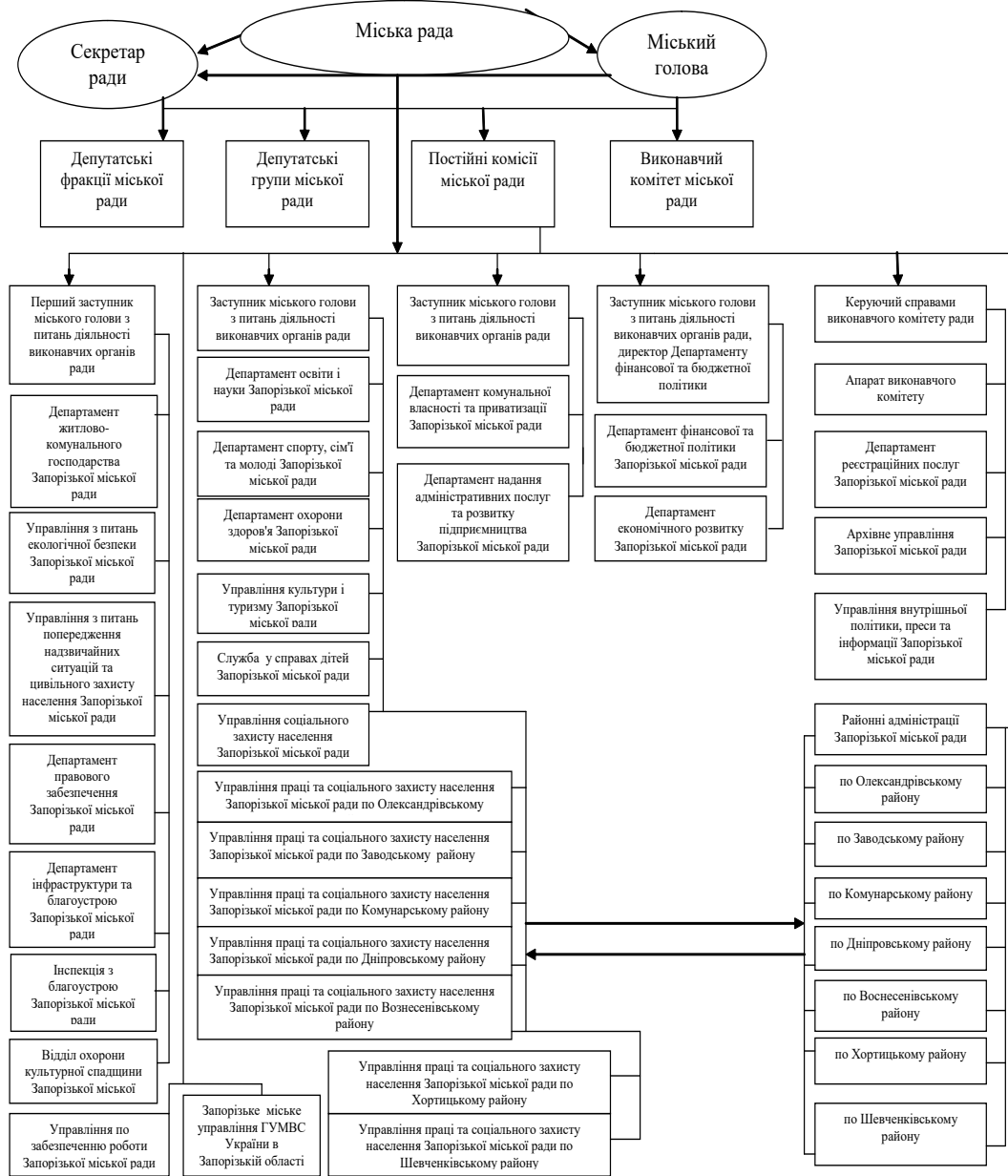


Рисунок А.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради

Додаток Б



Мішок
Сергій Миколайович

перший заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-69-01



Гординський
Віктор Георгійович

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-23-70



Волобуєв
Володимир Олександрович

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-69-05



Пустоваров
Анатолій Іванович

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-69-06



Малиш
Валентина Іванівна

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-23-73



Омельянович
Роман Анатолійович

керуючий справами виконавчого комітету Запорізької міської ради
69105, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 206
224-69-07

Рисунок Б. Заступники міського голови