

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний Університет «Запорізька Політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)
кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломної роботи
магістра

(рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: «Адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг
громадян в органах місцевого самоврядування»

Виконав: студент VI курсу, групи ФЭУ-319м
напряму підготовки (спеціальності)
281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Толстик Ю.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., проф. Гудзь П.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _

к.н.держ управління доц. Соколов А.В. _____

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2020 р.

Завдання на магістерську роботу з календарним планом
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет _____ ЕГІ, факультет економіки та управління _____
 Кафедра _____ «Менеджмент» _____
 Ступінь вищої освіти _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Толстика Юрія Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) : «Адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування»

керівник проекту роботи: д.е.н., проф. Гудзь П.В. _____,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 23 » 10 2020 року № 267_

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2020

3. Вихідні дані до проекту (роботи)- фундаментальні дослідження вітчизняних та закордонних авторів стосовно питань адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування, матеріали періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності органах місцевого самоврядування. тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) – дослідити теоретичні засади механізму адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування; продіагностувати використання механізму адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в районній адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району; визначити шляхи удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування; визначити положення про охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – схеми, рисунки – не менше 15 найменувань, діаграми, таблиці – не менше 10-15 найменувань відповідності з тематикою: механізм реалізації управлінських рішень в органах виконавчої влади, структура місцевого самоврядування в районі міста та інші.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
2	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
3	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
4	Ст. викл. Журавель С.В..		
нормоконтроль	к.е.н., доц. Панкова А.Ю.		

7. Дата видачі завдання _____ 13.03.2020 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.20	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	15-19.12.2020	

Студент _____ Толстик Ю.А. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ д.е.н., проф. Гудзь П.В. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування» містить 137 с., 12 табл., 16 рис., 12 формул, 52 джерела.

Об'єктом магістерської роботи є процес прийняття управлінських рішень в системі публічного управління. Предметом дослідження є теоретичні й методичні підходи щодо удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування.

Метою магістерської роботи є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування на прикладі районної адміністрації Запорізької міськради по Олександрівському району.

Наукова новизна одержаних результаті вполягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку та прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування на засадах переходу від функціонального до процесно- організаційного забезпечення, а також розвитку напрямів інформаційно- аналітичного забезпечення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в публічному управлінні.

Вивчено теоретичні аспекти механізму реалізації управлінських рішень у публічному управлінні; діагностовано практику адміністрування рішень при роботі із зверненнями громадян; обґрунтовано шляхи удосконалення публічного управління при реалізації управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Визначено шляхи удосконалення роботи при розгляді скарг громадян, що дозволить зробити доступними, якісними і прозорими процесим надання адміністративних і управлінських послуг громадянам.

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ,
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, РАЙОННА АДМІНІСТРАЦІЯ У МІСТІ,
РОБОТА ІЗ ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН.**

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Перелік умовних позначень	
Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні засади механізму адміністрування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	11
1.1 Сутність та види управлінських рішень в місцевому самоврядуванні	11
1.2 Складові елементи та зв'язки механізму адміністрування управлінських рішень	23
1.3 Особливості механізму адміністрування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування	27
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2 Діагностика використання механізму адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в районній адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району	40
2.1 Аналіз реалізації управлінських рішень щодо скарг громадян	40
2.2 Діагностика механізму контролю за виконанням управлінських рішень щодо скарг громадян	48
2.3 Оцінка ефективності механізму реалізації управлінських рішень	54
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3 Удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування	69
3.1. Шляхи покращення механізму виконання управлінських рішень при розгляді скарг в органах місцевого самоврядування	69
3.2 Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень шляхом впровадження системи громадського моніторингу	76
3.3 Підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам при впровадженні міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2018 на муніципальні послуги	88
Висновки до розділу 3	97
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	99
4.1. Аналіз потенційних небезпек	99
4.2. Заходи по забезпеченню безпеки	102
4.3. Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці	105
4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях	109
4.4.1. Заходи з пожежної безпеки	109
4.4.2. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів цивільного захисту	111
Висновки до розділу 4	112
Висновки	113
Перелік посилань	117
Додатки	122

ВСТУП

Визначення сучасних шляхів розвитку системи прийняття управлінських рішень у зв'язку з демократизацією суспільства є обумовленою багатьма факторами, що характеризують соціально-економічний розвиток регіону. Так, спочатку, посилення ролі рішення у процесі менеджменту, особливо на регіональному рівні, вимагає переход від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання. До якості прийнятих рішень можуть бути пред'явлені жорсткі вимоги, оскільки ускладнення економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів, які зумовлюються розширенням обсягів інформації, вимагають ретельного аналізу основних і допоміжних даних.

Задані темпи соціально-економічних процесів є одним з найважливіших факторів удосконалення системи управлінських рішень, що, в першу чергу, визначає вимоги до оперативності їх прийняття й реалізації. Зростання чисельності наукових публікацій з питань аналізу рішень, удосконалення методів їх підготовки свідчить про безперечну актуальність цього наукового напрямку для сучасної науки державного управління.

Роботи західних дослідників привернули увагу українських вчених до проблем публічного управління у сфері прийняття управлінських рішень. У свою чергу, автоматичне перенесення на українське підґрунтя західних підходів має як позитивні, так і негативні наслідки. Це зумовлено тим, що західні розробки ґрунтуються на чітко визначених критеріях, котрі відповідають реаліям західного суспільства – розвиненій системі демократичного управління і, як наслідок, усталеним традиціям рівноправної участі партнерів в інтеграційних процесах, високому рівні розвитку і використанні новітніх технологій у прийнятті управлінських рішень.

Все це і зумовило поглиблене вивчення сутності й змісту управлінських рішень, аналізу факторів впливу на їх ефективність, удосконалення методів

підготовки й прийняття рішень, що сприятимуть вирішенню багатьох складних проблем функціонування соціально-економічних систем у ринкових умовах. Варто констатувати, що з даної проблеми сформовано ґрунтовну дослідницьку базу.

Особливо помітний внесок у теорію прийняття рішень внесли такі зарубіжні вчені, як Райфа Х., Саймон Г., Уайт О., Фатхутдінов Р., Раппорт Б., Мескон М., а також вітчизняні – Бакуменко В., Бир С., Дігтяр А., Дейнеко О., Діденко Н., Долгальов В., Ігнат'єва А., Карданська Н., Комар Ю., Кузьменко С., Максимцов М., Марова С., Смирнов Е., Токарева В., Черниш О., Халецька А., Юдін А.

Актуальність цієї роботи обумовлена, з одного боку, великим інтересом до даної теми в сучасній науці, з іншого боку, її недостатньою розробленістю. Розгляд питань, пов'язаних з даною тематикою носить як теоретичну, так і практичну значимість. Висока значимість і недостатня практична розробленість даної проблеми визначають новизну даного дослідження. Сказане вище дозволяє зробити висновок про актуальність означеної теми дослідження.

Виходячи з наукової та практичної актуальності теми і спираючись на результати вивчення окремих її аспектів у світовій та національній економічній літературі, метою цієї роботи є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування на прикладі районної адміністрації Запорізької міськради по Олександрівському району.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та види управлінських рішень в місцевому самоврядуванні;
- визначити складові елементи та зв'язки механізму адміністрування управлінських рішень;
- проаналізувати особливості механізму адміністрування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;

- провести аналіз реалізації управлінських рішень щодо скарг громадян;
- продіагностувати механізм контролю за виконанням управлінських рішень щодо скарг громадян;
- оцінити ефективність механізму реалізації управлінських рішень;
- визначити шляхи покращення механізму виконання управлінських рішень в органах місцевого самоврядування;
- надати удосконалення механізму реалізації управлінських рішень шляхом впровадження системи громадського моніторингу;
- виділити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам при впровадженні міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2015 на муніципальні послуг;
- дослідити процес охорони праці в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати державну систему управління забезпеченням безпеки життєдіяльності в органах місцевого самоврядування України.

Об'єктом магістерської роботи є процес прийняття управлінських рішень в системі публічного управління. Предметом дослідження є теоретичні й методичні підходи щодо удосконалення адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування.

Теоретичну і методичну основи магістерської роботи складає синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в галузі публічного управління, концептуальні положення теорії прийняття управлінських рішень, праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з цього напрямку.

Основні наукові результати магістерської роботи було отримано на основі використання загальнонаукових та емпіричних методів дослідження: системного підходу - при визначенні сутності управлінських рішень як виду суспільної діяльності; методу аналізу і синтезу при дослідженні теоретичних підходів до побудови механізмів прийняття та реалізації державно-управлінських рішень; методу порівняльного аналізу та аналогії - при дослідженні стану теорії і практики формування державно-управлінських рішень; методу узагальнення, комплексного і системного підходу, методу

індукції - при формуванні напрямів розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі місцевого самоврядування.

Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, звітні матеріали за результатами адміністративної діяльності районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району, планові та програмні документи, матеріали власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результаті вполягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку та прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування на засадах переходу від функціонального до процесно-організаційного забезпечення, а також розвитку напрямів інформаційно-аналітичного забезпечення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в публічному управлінні, зокрема запропоновано систему вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень щодо звернень громадян і шляхи вдосконалення комунікації між відділами районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району.

Перелік сформованих компетентностей - здатність розв'язувати типові спеціалізовані завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов, зокрема:

знання - широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;

уміння - розв'язання типових спеціалізованих завдань широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень;

комунікація - взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;

автономність і відповідальність - здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності.

Виконане дослідження розвиває громадянські компетентності – пп.9-10 9) здатність критично аналізувати інформацію, розглядати питання з різних позицій, приймати обґрунтовані рішення; 10) здатність до соціальної комунікації, солідарних дій та вміння співпрацювати, формувати групи задля вирішення проблем спільнот різного рівня, зокрема шляхом волонтерської діяльності у формі толерантності посадових осіб місцевого самоврядування при відповідях щодо звернень громадян; відповідальності щодо виконання управлінських рішень за зверненнями громадян.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукову працю:

1. Толстик Ю.А. Особливості сутності поняття управлінського рішення в публічному адмініструванні. матер. II міжнарод.наук.- практ. конф. «Priority directions of science and technology development», 25-27 жовтня 2020 р., С. 938-944, м. Київ, 2020.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та види управлінських рішень в місцевому самоврядуванні

Процес формування державності в нашій країні набуває все більш сталого й безповоротного характеру. Зважаючи на це, все більшої уваги приділяється питанню розвитку науки та практики адміністрування суспільних систем й процесів, у першу чергу, формуванню та реалізації нових ідей і підходів, що спрямовані на підвищення ефективності державно-управлінської діяльності. Саме перехід до стратегічного управління соціально-економічним розвитком країни є підтвердженням цього процесу, а також процес управління якістю та систематизації адміністративних послуг, аналіз адміністративної політики.

Швидкі темпи соціально-економічних процесів в Україні є одним з найважливіших факторів удосконалення системи управлінських рішень, що, в першу чергу, визначає вимоги до оперативності їх прийняття й реалізації. Зростання чисельності наукових публікацій з питань аналізу рішень, удосконалення методів їх підготовки свідчить про безперечну актуальність цього наукового напрямку для сучасної науки державного управління.

З підвищенням ефективності державного управління асоціюється удосконалення існуючих і розробленням нових методів та процедур прийняття й реалізації управлінських рішень, застосування інноваційних способів їх підтримки. Теорія прийняття рішень формувалася на протязі кількох десятків років досліджень у сфері науки управління й складається із різних напрямів, підходів, концепцій та ідей. Отримані в результаті цих досліджень теоретичні та методологічні напрацювання не втрачають своєї актуальності й можуть бути використовуваними на практиці та в наукових дослідженнях як сучасного

менеджменту, так і державного управління.

В той же час проблематика вдосконалення підготовки й прийняття управлінських рішень є однією з найактуальніших. Головні особливості якої є численність і неоднорідність управлінських циклів, ситуації, суб'єктів та об'єктів управління, різних зв'язків між ними, частіше за все неможливість однозначного визначення критеріїв її ефективності, а також динаміка змін зазначених факторів у процесі розвитку.

Особливостями управлінських рішень в публічному адмініструванні є спрямованість на вирішення проблеми локального і регіонального рівнів, належність від управлінських відносин, прийняття вищими або центральними органами державної влади та органів самоврядування, оформлення у вигляді нормативно - правових документів, програмно-цільових актів або організаційно-розпорядчих рішень, формування на їх фундаменті державно-управлінських впливів, обов'язковість виконання всіма зазначеними в них органами влади, а також підприємствами, установами та особами, першочерговість забезпечення необхідними ресурсами.

Для більш повного розкриття даного питання доцільним є визначити основні відмінності в поняттях «управлінське рішення», «державне рішення» та «державно-управлінське рішення».

Прийнято вважати, що управлінським рішенням є результат вибору суб'єкта управління найкращої альтернативи, що спрямована на розв'язання певної управлінської проблеми [1].

Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкти управління для досягнення цілей установи. Управлінські рішення є результатами системної діяльності людей і продуктами синтезу психічних процесів, тобто когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи, такими які мають вихідну регулятивну спрямованість [2].

Сутність поняття «управлінське рішення», як певний процес так як і різновид управлінської діяльності, визначена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» [9]

Джерело	Визначення
Розглядається як процес	
1. Горфинкель В.[3]	Це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату.
2. Загородній А.[4]	Основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.
Розглядається як результат	
3. Мельник А., Оболенський О., Васіна А., Гордієнко Л.[5]	Засіб, що забезпечує ефективне функціонування й розвиток виробничих об'єктів, досягнення поточних і перспективних цілей на всіх рівнях управління.
4. Мних Є. [6]	Це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.
5. Савчук В. [7]	Соціальний акт, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.
6. Пересада А., Онкієнко С., Коваленко Ю.[8]	Вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації.

Структуру управлінського рішення так як його форму можна визначити його складовими. Структурою управлінського рішення є сукупністю відносно

стійких елементів, що мають відношення до змісту даного рішення. В структурі управлінського рішення деякі елементи включають в себе та описують зміст рішення. Інші елементи можуть відображати організаційні питання механізму діяльності. За теорією інформації, кожне рішення представляє собою певний різновид інформації. Тому рішення обов'язково включає прогнозу інформацію.

При формулюванні управлінського рішення необхідно врахувати найбільшу кількість інформації стосовно елементів структури рішення, яке повинно забезпечити мінімізацію комунікацій між різними напрямками влади в організації та необхідності роз'яснювальних робіт. Це так само, є не тільки показником ефективно розробленого управлінського рішення, але й показником високого рівня організації та управлінської культури як службовців-персоналу, так і установи в цілому (рис.1.1).



Рис 1.1 Структура управлінського рішення

Таблиця 1.2

Характеристика складових елементів управлінського рішення

Елемент структури	Визначення
Мета	Забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації[10]
Завдання	Конкретний перелік дій необхідний для досягнення та реалізації управлінських рішень
Ресурси	Поняття «ресурс», (з фр. <i>ressource</i> - засіб, спосіб, дані) – в широкому розумінні означає - все, що необхідно людині (фізичній особі) і організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів або об'єктів зовнішнього середовища[11]
Технологія	Технологічний процес послідовність етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки[12]
Інструменти	Показники діяльності організації, призначення яких полягає у вимірюванні та оцінюванні сутності досліджуваних явищ.[13]

Основною метою процесу прийняття управлінського рішення є вирішення існуючої проблеми. Фундаментом ефективного прийняття такого рішення є виконання основних вимог, що зображені на рис. 1.2.

З рис. 1.2. видно, що існує багато факторів, які мають істотний вплив на успішність прийняття управлінських рішень особливо у публічному адмініструванні. Можна визначити багато інших факторів, що можуть мати значний вплив на ефективність прийняття управлінського рішення. Перш за все – це особисті якості керівника, а саме: освіта, досвід, знання, а також характер керівника, вік тощо. По-друге – поведінка керівника (звички, психологічні особливості, лояльність до підлеглих тощо).

Складові процесу прийняття управлінського рішення визначені у Додатку А. Управлінські рішення відрізняються за формою і змістом. Тому використовуються різні ознаки для їх групування та класифікації, виділяють як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

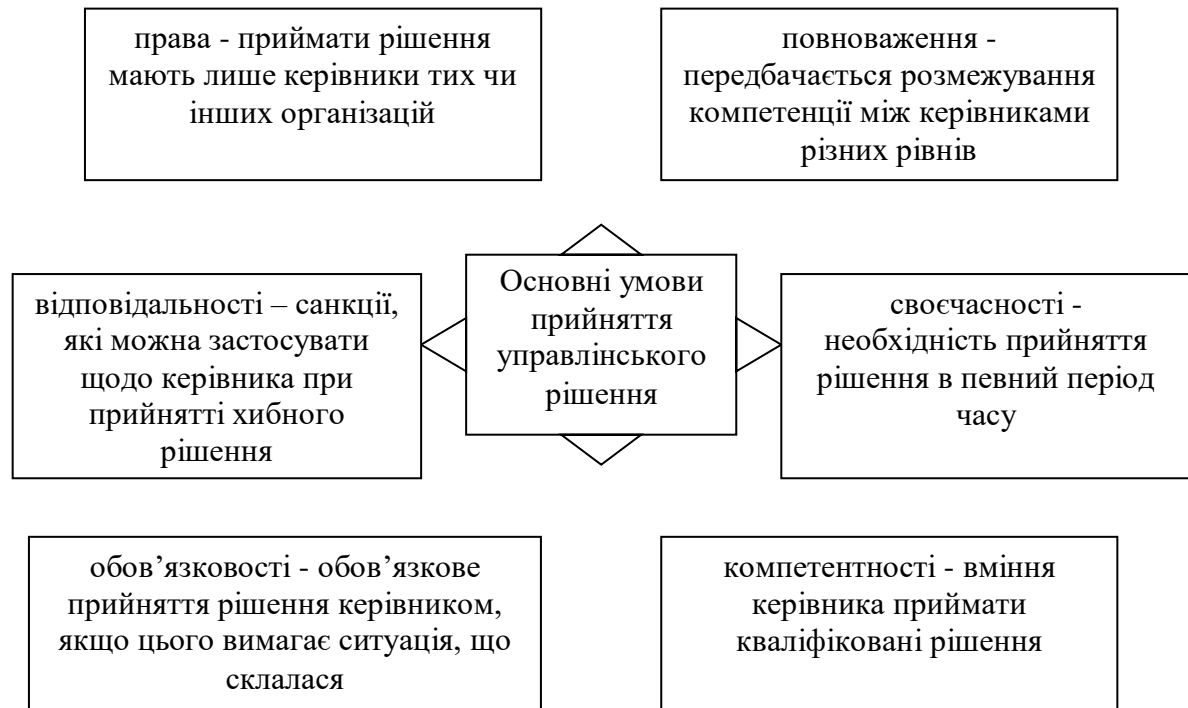


Рис. 1.2 Умови прийняття ефективного управлінського рішення в публічному управлінні [7]

Управлінські рішення класифікують за основними ознаками зображеними на рис. 1.3 [16]. Розглянемо детальніше основні види управлінських рішень. Формалізовані рішення є результатом виконання раніше визначених послідовностей дій. Формалізація прийняття рішень покращує ефективність менеджменту в результаті зменшення ймовірності помилок і економії часу: уходить потреба в розробленні рішень щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Отже доцільним є формалізація рішень для певних регулярно повторювальних ситуацій, розробка відповідних правил, інструкцій, рекомендацій.

Інтуїтивними рішеннями є вибір, що зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що в народі називають “шостим почуттям”, і є інтуїтивним рішенням [17]. Рішення, які є заснованими на досвіді (адаптивні), враховують попередній досвід за аналогією, здоровий глузд.



Рис. 1.3. Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Часом таке рішення здається інтуїтивним, оскільки логіка його не завжди є очевидною. Рішення, засновані на досвіді, – це вибір, який є зумовленим знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єктом прийняття управлінського

рішення використовуються знання про те, що вже трапилось у подібних ситуаціях в минулому, щоб можна було надати прогноз результату альтернативного варіанту вибору в існуючих ситуаціях. Спираючись на здоровий глузд, керівник може обрати альтернативу, яка приносила успіх у минулому. Найбільш ефективними є такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуаціях. Перевагою даних типів рішень є швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними.

Головними розходженнями між раціональними рішеннями і рішеннями, заснованими на досвіді, полягають в тому, що перші приймаються за допомогою об'єктивних аналітичних процесів, а не виходять із минулого досвіду.

Під час використання групових підходів спостерігаються процеси, при яких у відповідь на соціальний тиск індивідууми можуть погодитися із загальними рішеннями, навіть, якщо не стануть підтримувати їх заради уникнення конфліктів, будуть намагатися не висловлювати свою думку. Це прийнято вважати груповим мисленням. Групові прийняття рішень виправдовують себе у ситуації, яка виникає при розв'язанні складних істотних проблем, ситуації з багатьма невідомими. Цей підхід може обмежувати керівників у свободі вибору і вимагати дотримання балансу інтересів спеціалістів, що будуть брати участь у розробці управлінського рішення. При вирішенні шаблонної проблеми процедурного характеру, як правило, приймається індивідуальне рішення.

Індивідуальне рішення вважають збалансованим, якщо воно базується на досвіді, логіці та інтуїції керівника. Але, як вже зазначалось вище, в залежності від індивідуальних стилів прийняття рішення, воно може бути імпульсивним, інертним або ризикованим.

Слід визначити переваги та недоліки прийняття групових рішень (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки прийняття групових рішень [18]

Переваги прийняття групових рішень	Недоліки прийняття групових рішень
<input type="checkbox"/> використання більше інформації та більшого обсягу знань; <input type="checkbox"/> можна зрозуміти більш ширше причини та наслідки проблеми; <input type="checkbox"/> зріст кількості запропонованих альтернатив; <input type="checkbox"/> покращується сприйняття, розповсюдження та виконання рішень; <input type="checkbox"/> зменшується недовіра до нововведень.	<input type="checkbox"/> витрачання більшого об'єму часу щодо розробки і прийняття рішень; <input type="checkbox"/> визначення ефекту “групового мислення”; <input type="checkbox"/> не досить чітко визначається відповідальність за неефективне рішення; <input type="checkbox"/> окремі учасники можуть бути незадоволені, якщо їх думка не була врахована

Якщо при індивідуальному прийнятті рішення у менеджера можна виділити індивідуальні риси, властиві кожній конкретній особистості, а також постійні риси керівника, то при групових рішеннях – важливими є сполучення особистісних рис членів команди, у тому числі індивідуальних і постійних, створювання атмосфери взаєморозуміння і взаємнопідтримки. При застосуванні групових підходів прийняття рішення одним із важливих питань можна виділити скорочення часу на проведення наради, що досягається завдяки відповідній її підготовки.

Державним рішенням прийнято вважати владну волю держави, яка може набувати офіційно виражену форму закріплену в існуючих державних актах, які видаються державним органом або посадовою особою згідно до наданих компетенцій та в межах своїх повноважень. Прийняття державного рішення зазвичай розглядається як етап вольового акту, що приймається суб'єктом, який наділений державно-владними повноваженнями, при виборі однієї з запропонованих можливостей в досягненні передбачуваного результату намічуваних дій.

Ширшим за поняття державного рішення є поняття державно-управлінського рішення. Державно-управлінським рішенням прийнято вважати прийнятий суб'єктом державного управління усвідомлений вибір

цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який є вираженим в офіційному вигляді [8].

Таким чином, державне рішення - як правило є ідеальною моделлю майбутнього, де розміщується інформація, що надається суб'єктом влади, про бажаність і необхідність того, що має бути виконане. Поняття державного рішення є ширшим за поняття державно-управлінського рішення. Однак державно-управлінське рішення може мати більші наслідки, тому в рамках нашого предмета ми буде часто порушувати питання саме управлінських рішень у державній сфері.

Слід звернути увагу на те, що державно-управлінське рішення впливає не на природне або технічне середовище, а на людей, тому має соціально направлений характер. Основними цілями спонукального впливу державно-управлінського рішення виступають процеси мобілізації людей на практичне трансформацію соціального середовища. Основним змістом цього управлінського процесу є вольовий вплив керуючих - політичних керівників на керованих - громадян. Діяльність з формування управлінських рішень є духовною, а діяльність з реалізації таких рішень зазвичай є матеріальною, в якій би соціальному напрямку вона не реалізовувалась.

Виконання державно-управлінських рішень - це практична, а таким чином, матеріальна сторона управлінської діяльності, по перетворенню суспільної системи в новий якісний стан. Державно-управлінські рішення можуть мати двоякий характер, оскільки можуть бути спрямовані як зовні - на керовану підсистему (наприклад, економіку країни), так і всередину - на керуючу підсистему (наприклад, на інститут державної служби). Але при цьому якісна специфіка державно-управлінських рішень полягає в перетворенні і стабілізації керованого соціального об'єкта.

У публічному адмініструванні, зазвичай, вирішуються питання двох видів: оригінальні – нетривіальні та однотипні - повторювані. З цього виходить, що рішення, які приходиться приймати та реалізовувати також бувають оригінальними або типовими. Оригінальні рішення не можна уніфікувати та

стандартизувати повністю. А що стосується повторюваних, то в цьому випадку технології та види надання інформації є однотипними та стандартизованими. Великий вибір суспільних відносин, що потребують втручання органів публічної влади, породжують різноманіття державних рішень. Основною класифікацією публічних рішень стає розподіл їх на політичні та адміністративні рішення.

Політичні рішення приймають з питань найбільш важливих суспільних проблем політичне керівництво, тобто вищі органи державної влади, або керівники, які безпосередньо виконують повноваження державних органів. Що стосується адміністративних рішень, які є похідними від політичних у тому сенсі, що вони направлені на забезпечення умов для підготовки, прийняття та реалізації рішень політичного керівництва.

Відмітна особливість державних рішень адміністративного рівня в тому, що вони мають, як правило, знеособлений характер. У їх підготовці прийнятті та виконанні бере участь велика кількість фахівців різного профілю і тому їх авторство не пов'язується з ім'ям конкретного держслужбовця. Хоча у своїй більшості ці рішення підготовляються конкретними людьми, їх особистими рішеннями приватного характеру вони не можуть бути, оскільки приймаються від імені державних органів. Звідси виникає завдання їх юридичного закріплення в належній формі. Державні рішення розробляються, приймаються і виконуються у встановленому порядку відповідними правомочними суб'єктами: державними органами і посадовими особами. Юридичне волевиявлення управлінського суб'єкта державної влади передбачає настання певних наслідків. Звідси прийняття і виконання державних рішень породжують правові наслідки або умови, необхідні для виникнення таких наслідків.

Державні рішення, прийняті органами державної влади, оформляються виданням правових актів, які можуть бути нормативними та ненормативними. Залежно від ступеня юридичної значимості державні рішення можуть бути в письмовій або усній формі. До останньої належать вказівки, розпорядження, наказ, доручення, службове завдання. Державні рішення, що приймаються у

формі нормативно-правових актів, видаються уповноваженим органом і встановлюють, змінюють або скасовують норми права. Норма права - це загальнообов'язкове формально-визначене правило поведінки, встановлене і забезпечене суспільством і державою, закріплене і опубліковане в офіційних актах, спрямоване на регулювання суспільних прав і обов'язків їх учасників.

Серед численних форм важливе місце займають управлінські акти державних органів і посадових осіб. Такі акти є виражені в письмовій формі рішення компетентних державних органів, в яких містяться управлінські становища. Особливу групу складають державні рішення, які завжди містять вказівку на відповідальність за їх порушення. До таких, насамперед, відносяться кодекси: про адміністративні правопорушення, кримінальний, митний, податковий та інші. Іншу групу складають судові рішення, які виносяться у вигляді вироків у кримінальних, арбітражних та адміністративних справах або у вигляді постанов органу судової влади (суду), чим закінчується розгляд і вирішення цивільних справ по суті, а також у справах, розглянутих в процесі конституційного судочинства.

Державні рішення оформляються зазвичай у правових документах наступних видів: закони, укази, постанови, розпорядження, накази, розпорядження, вказівки, положення, інструкції, вирок та ін. Види і форми державних рішень універсальні для всіх державних органів певного типу. Такі підстави і відмітні властивості державних рішень. Розглянувши зміст поняття державних рішень, їх підстави та ознаки, слід звернутися до структурної ролі прийняття та реалізації рішень у державному управлінні, оскільки від останнього залежить специфіка прийнятих державними органами рішень.

Отже, управлінське рішення у публічному управлінні та адмініструванні це – один із методів та інструментів реалізації управлінської діяльності, який може залежати та впливати від зовнішнього середовища, виконання якого забезпечить досягнення поставлених цілей організації.

1.2 Складові елементи та зв'язки механізму реалізації управлінських рішень

Результативність, ефективність і якість управлінських рішень можна досягти за умовою виконання певних послідовних етапів, а саме: їх підготовка, прийняття та реалізація. Для цього встановлюється поетапність виконання окремих дій, таких як: збирання, рух, зберігання, обробка, аналіз інформації, забезпечення ними структурних підрозділів і окремих виконавців, а також визначаються інші операції, зумовлені потребою розв'язання певних завдань [20].

Складністю завдань державного управління обумовлене застосування системного підходу до підготовки і впроваджені управлінських рішень, що включає в себе: аналіз керованого об'єкта як системи; передачу проблеми, яка розглядається, до компетенції окремого рівня менеджменту, який є складовим елементом загальної системи управління; локалізацію ситуації в межах системи, яка розглядається; типізацію процесу прийняття рішень.

Системний підхід до підготовки і впроваджені управлінських рішень потребує комплексного забезпечення в рамках його змісту, що вимагає правового, інформаційного і документального, організаційного, технічного, психологічного, консультативно-дорадчого забезпечення, що є основними складові такого комплексу [21]. Правове забезпечення включає в себе всебічне застосування засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт менеджменту, маючи на меті забезпечення високої якості підготовки і впровадження управлінського рішення і включає: написання довготривалих або одночасних локальних нормативних актів які регулюють функціональні й правові відносини підлеглості та відповідальності в процесі створення і впровадження рішення; підготовки пропозицій про зміну чинних чи застарілих таких, які втратили силу нормативних актів, що стримують якісне розв'язання питання; укладання необхідних угод з різними установами, що долучаються до розробки і впровадження рішень; документальне оформлення результатів

реалізації рішення (програма, постанова, розпорядження, закон та інструкція), .

Інформаційне і документальне забезпечення може охоплювати комплекси дій стосовно змісту й умов реалізації заключного етапу процесу менеджменту. Воно інформує всі суб'єкти та громадськість в цілому про результати роботи.

Організаційне забезпечення може охоплювати комплекс організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандартів управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічного, соціально-психологічного напрямлень, типових проектів організації процесу менеджменту та інші розробки і матеріали, які можуть сприяти чіткої і якісної реалізації конкретної технології й організації останнього етапу процесу менеджменту. Впроваджується воно безпосередньо виконавцем управлінського рішення.

Технічне забезпечення може охоплювати всю систему питань оснащення необхідними технічними засобами процесу менеджменту. В сфері менеджменту частіше за все використовують інформаційні технології та процедури управління.

Мета психологічного забезпечення реалізується створенням такого ділового клімату, психологічної атмосфери, що будуть стимулювати всіх учасників процесу створення і впровадження рішення до творчої, активної і цілеспрямованої діяльності для цього.

Консультативно-дорадче забезпечення організує надання допомоги керівнику, колегіальному органу управління у сприйнятті поставленого на розв'язання питання і у визначенні ефективного шляху її вирішення, вибору оптимального рішення. Частіше за все консультативно-дорадче забезпечення використовується при впровадженні складних програм та необхідності експертної оцінки.

Процес прийняття управлінського рішення може бути завершеним завданнями з його реалізації, до яких належать: доведення управлінського рішення до виконавців, зазначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання, визначення відповідальних виконавців, конкретизація дій і відповідальності, забезпечення ресурсами, координація дій виконавців,

мотивування, облік і контроль виконання (рис 1.4.).



Рис 1.4 Процес адміністрування виконання управлінських рішень

В процесі досягнення ефективності рішення особливої ролі наділяється метод доведення прийнятих рішень до виконавців. Прийнято вважати, що вміння передати завдання виконавцю є основними джерелами ефективності прийняття того рішення. Головним змістом усього процесу роботи з доведення завдань до виконавців є будування у свідомості певного образу (технології) майбутніх дій з його виконання. Оперативність передачі точної, змістовної та адресної інформації є важливою вимогою на цій стадії. Передумовою успішної організації виконання рішення є також організація якісних комунікацій з владними органами міста (рис. 1.5).

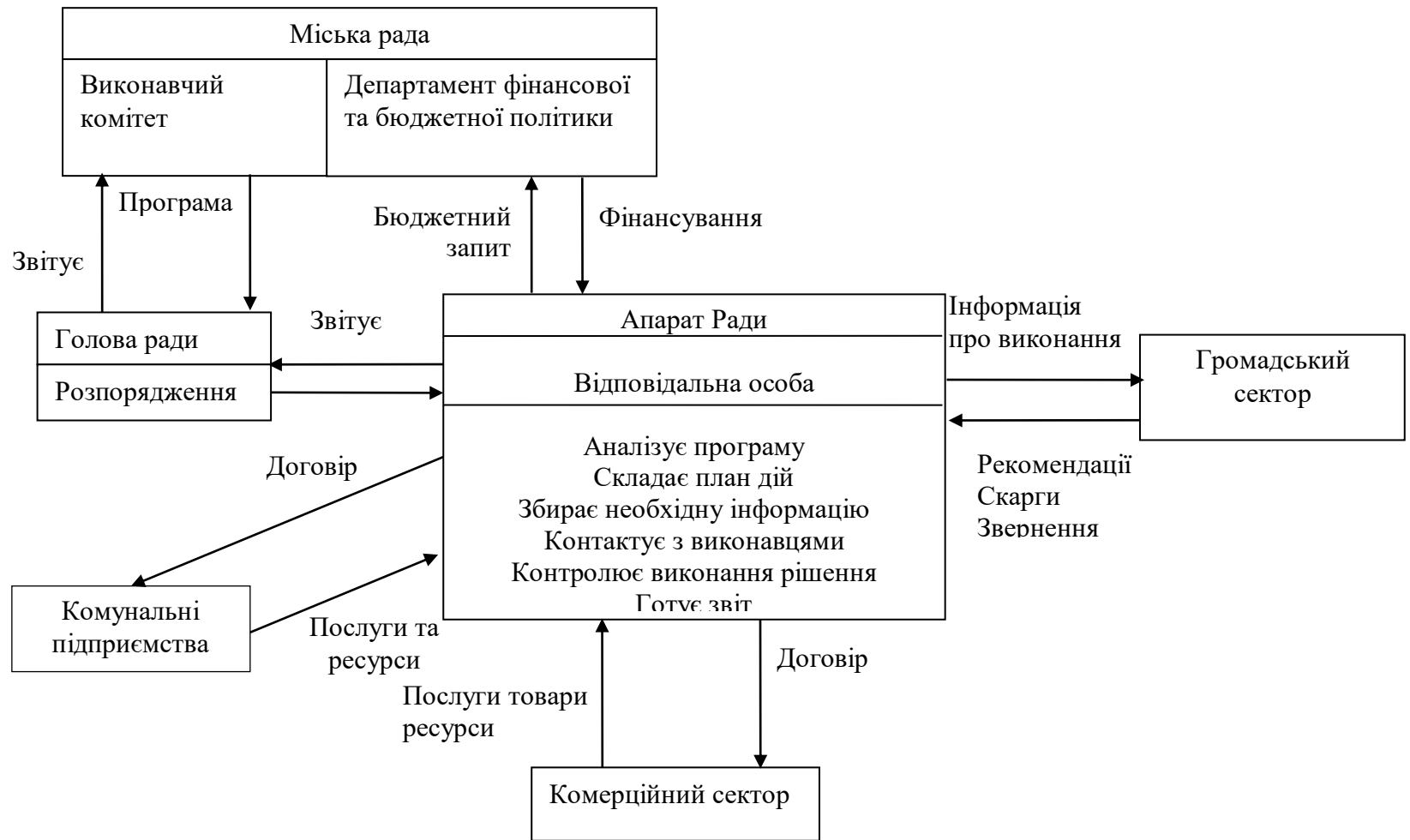


Рис 1.5 Механізм реалізації управлінських рішень в органах виконавчої влади

Організацією виконання управлінського рішення передбачено активне використання механізму стимулювання і відповідальності, що може бути реалізованим в рамках можливості переконувати, спонукати і примушувати.

Контролем виконання рішень прийнято вважати форму зворотного зв'язку, за допомогою якої можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення поставленої мети. Головним призначенням контролю є своєчасність виявлення можливих відхилень від заданого проекту реалізації рішень та вчасному вжитті заходів з їх ліквідації.

У процесі контролю початкова мета може модифікуватися, уточнюватися і змінюватися враховуючи отриману додаткову інформацію про реалізацію прийнятого рішення, таким чином основним завданням контролю є вчасне виявлення і прогнозування очікуваного відхилення від заданої програми виконання управлінських рішень. Важливим фактором результативності та ефективності прийняття і виконання управлінського рішення є дотримання вимог щодо технології його прийняття [22].

Таким чином для впровадження управлінського рішення необхідним є забезпечення управлінської діяльності необхідними правовим, інформаційним, технологічним та ресурсним забезпеченнями. Це є можливим реалізувати за допомогою підтримки комунікації з суб'єктами зовнішнього середовища.

1.3 Особливості механізму адміністрування управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Правом територіальної громади особисто вирішувати питання місцевого значення є місцевим самоврядуванням в Україні. Таким чином, територіальні громади є першосуб'єктами місцевого самоврядування, і якщо вони відсутні, то це не дозволить сформувати повноцінний інститут самоврядування.

Проблема щодо статусу районної у місті територіальної громади визначається досить суперечливо. З однієї сторони, у відповідності до п. 1 ст. 140 Конституції України серед основних суб'єктів місцевого самоврядування

не визначені районні у місті громади. З іншої сторони, в ст. 142 Конституції України вказан, що районна у місті територіальна громада є суб'єктом права комунальної власності. Отже, Конституцією України не надано чіткої відповіді щодо функціонування районної у місті територіальної громади. В той же час, Законом “Про місцеве самоврядування в Україні” також не визначено чітко, чи буде існувати районна у місті територіальна громада. З однієї сторони, відповідно до ст. 2 Закону районні в місті громади не визначаються як суб'єкт місцевого самоврядування. З іншої сторони, відповідно до п. 5 ст. 6 Закону у місті з районним поділом районні у місті громади функціонують як суб'єкти права власності.

Тому внаслідку цього протиріччя ця проблема була предметом розгляду Конституційного Суду України (рішення №1-рп 09.02.2000). Щодо думки суб'єкта права на конституційне подання, територіальні громади районів у містах можуть бути розглянуті лише як складові територіальної громади міста, що набувають право суб'єктності на управління комунальним майном тільки в разі обрання ними за рішенням міської ради, прийнятим нею без будь-яких обмежень, відповідних районних у місті рад та наділення їх частиною повноважень міської ради, фінансів і комунального майна. Конституційним Судом України, в процесі вирішення цього спору, вирішено, що районні у місті громади є категорією конституційною, а, таким чином, районні у місті громади функціонують навіть за умови необрання районних у місті рад.

Конституцією України та Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” не надано чіткої відповіді на проблему організації влади на рівні районів у місті. Отже, відповідно до п. 5 ст. 140 Конституції України питання організації управління районами у місті належать до компетенції міських рад. З іншої сторони, в п. 8 перехідних положень до Конституції України визначено, що районні в містах ради та голови цих рад після набуття чинності Конституції можуть здійснювати свої повноваження відповідно до закону. Отже, у Конституції не є визначеним порядок управління районами в місті, а це віднесено на рівень законодавчого регулювання.

В той же час, Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” також не визначено чіткого механізму управління міськими районами. З однієї сторони, згідно зі ст. 5 вказаного закону за рішенням територіальної громади міста або міської ради можуть бути утворюваними районні в місті ради. Якщо ж рішення про створення районних рад не було прийнято, то відповідно до п. 4 ст. 16 Закону “Про місцеве самоврядування в Україні” управління майном і фінансовими ресурсами, що є у власності територіальних громад міських районів, може бути здійснено міською радою. Відповідно до ч. 3, п. 2 перехідних положень до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” в містах з районним поділом можуть бути утворювані районні у містах ради, але для цього повинен проводитися референдум територіальних громад міст з районним поділом. Рішення про проведення цього референдуму приймається на вимогу не менш як однієї десятої членів цієї громади або половини від загального складу депутатів відповідної міської ради. Рішення міської ради із цього питання приймається з урахуванням думки районних у місті ради та членів територіальної громади цього міста і повинно бути прийнято не пізніше як за шість місяців до дня проведення чергових виборів.

Конституційним Судом України в рішенні №11-рп від 13.07.2001 підтверджено конституційність норми Закону та визначено, що поняття «організація управління районами в містах» зв’язане з питанням організації і надає можливість міській раді у місті з районним поділом вирішувати питання створення чи неутворення районних в місті рад.

В результаті цього в Україні сформувалися три основні моделі управління районами у містах, які визначені у табл. 1.4. Відповідно до п. 2 ст. 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» тільки на пленарних засіданнях міської ради у місті з районним поділом можуть бути вирішені питання визначення обсягу і меж повноважень, які здійснює районна у місті рада (у разі її створення) та її виконавчі органи в інтересах територіальної громади районів у місті.

Таблиця 1.4.

Основні Моделі управління районами у містах України

Модель управління	У яких містах представлена	Характеристика моделі
Модель 1	представлена у м. Київ	<p>На рівні районів міста функціонують районні ради та їх виконавчі органи - «районна у місті державна адміністрація». Незважаючи на процес фіксації в назві зазначених органів категорія «державна, районні у м. Київ державна адміністрація» є виконавчим органом районної у місті ради, що є роз'ясненим фактом у рішенні Конституційного Суду України N 9-рп/2005 від 13.10.2005.</p> <p>Однак питання реалізації державних повноважень входять до вертикалі виконавчої влади, що може бути особливістю здійснення місцевого самоврядування в Києві відповідно до Закону України «Про столицю України — місто-герой Київ». Голова районної в місті ради обирається зі складу депутатів районної ради та призначається Президентом України на посаду.</p> <p>Слід визначити, що функціонування районних рад у місті Київ та їх виконавчих органів прямо передбачено Законом України «Про столицю України — місто-герой Київ», а отже, на відміну від інших міст, Київська міська рада не має права розглядати питання про неутворення районних у місті рад.</p>
Модель 2	Львів, Одеса, Миколаїв тощо (рис 1.6)	<p>Відповідно до якої від імені районних у місті територіальних громад можуть діяти не районні ради, а міська рада.</p> <p>Отже, міська рада може володіти подвійним статусом - як представницьким органом територіальної громади міста та як органу спільної компетенції територіальних громад районів міста.</p> <p>З метою виконання своїх повноважень міська рада може створювати на рівні районів у місті своїх територіальних виконавчих органів у вигляді районних у місті адміністрацій (в деяких містах вони можуть мати інші назви). Голова районної у місті адміністрації може призначатися на посаду міським головою. В деяких містах за даною моделлю голова районної у місті адміністрації може бути одночасно заступником міського голови, що може викликати необхідність його затвердження міською радою.</p>
Модель 3	Сімферополь, Херсон, Запоріжжя (Додаток Б)	<p>За даною моделлю на рівні районів міста існують районні у місті ради, що можуть створювати власні виконавчі органи. Органи самоврядування районів у місті можуть бути самостійними правовими суб'єктами та взаємодіяти з міськими радами на засадах координації в межах розділення повноважень. Голова районної у місті ради може обиратися зі складу депутатів, бути підзвітним та підконтрольним виключно територіальній громаді району міста та районній у місті раді.</p>



Рис 1.6 Структура апарату міської ради виконавчих органів Одеської міської ради

В той же час слід зазначити, що міські ради можуть наділяти повноваженнями районні у містах ради, а можуть передавати повноваження виконавчим органам районних у містах рад. Делегування передбачає віднесення до компетенцій районної ради та її виконавчих органів право приймати самостійні рішення з певної сфери питань з покладенням на них повної відповідальності за їх реалізацію, що може бути передбачено, зокрема, неможливістю контролю з боку міських рад та їх виконавчих органів у цій сфері.

Крім цього, важливим є те, що виконавчим органам районних рад не можуть бути передані повноваження делеговані державою виконавчим органам міських рад, адже делегування не може передбачати переделегування.

Особливостями повноважень районної у містах ради та її виконавчих органів є:

- розгляд проблеми організації управління районами в містах є до компетенцією міської ради та її виконавчих органів відповідно до Конституції та законів України. Вони можуть здійснювати управління рухомим і нерухомим майном та іншими об'єктами, які є комунальною власністю територіальної громади районів у містах, можуть формувати, затверджувати, виконувати відповідні бюджети та контролювати їх виконання, утворювати за погодженням з відповідними управліннями Міністерства внутрішніх справ України наступні інстанції, як місцева міліція; можуть погоджувати призначувати на посаду і звільнення з посади керівника місцевої міліції, начальників структурних підрозділів та дільничних інспекторів міліції; вносити у встановленому порядку пропозиції стосовно їх заохочення або притягнення до відповідальності; заслуховувати звіти начальників органів внутрішніх справ щодо стану боротьби зі злочинністю, а також керівників місцевої міліції про стан громадської безпеки та охорони громадського порядку на відповідних територіях.

- повноваження районних у містах рад та їх виконавчих органів мають бути визначеними міськими радами узгоджено з районними у містах радами

враховуючи загальноміські інтереси та колективні потреби територіальних громад районів у містах.

– визначені міськими радами повноваження районних у місті рад та їх виконавчих органів не можуть бути зміненими міською радою без згоди відповідної районної у місті ради на протязі даного скликання.

У різних містах України, в яких є створеними районні у місті ради та їх виконавчі органи, представлені різний масштаб їх повноважень, в залежності від загальноуправлінських та політичних напрямлень адміністрації міста. Стосовно повноважень виконавчих органів міських рад на рівні районів у місті, то їх повноваження також коливаються залежно від міста. Міська рада міста з районним поділом може автономно визначати масштаб зазначених повноважень приймаючи відповідні положення. Часом виконавчі органи міських рад на рівні районів у місті мають значно більшу компетенцію, ніж районні у містах ради.

Загальну модель управління районом представлено на рис 1.7.

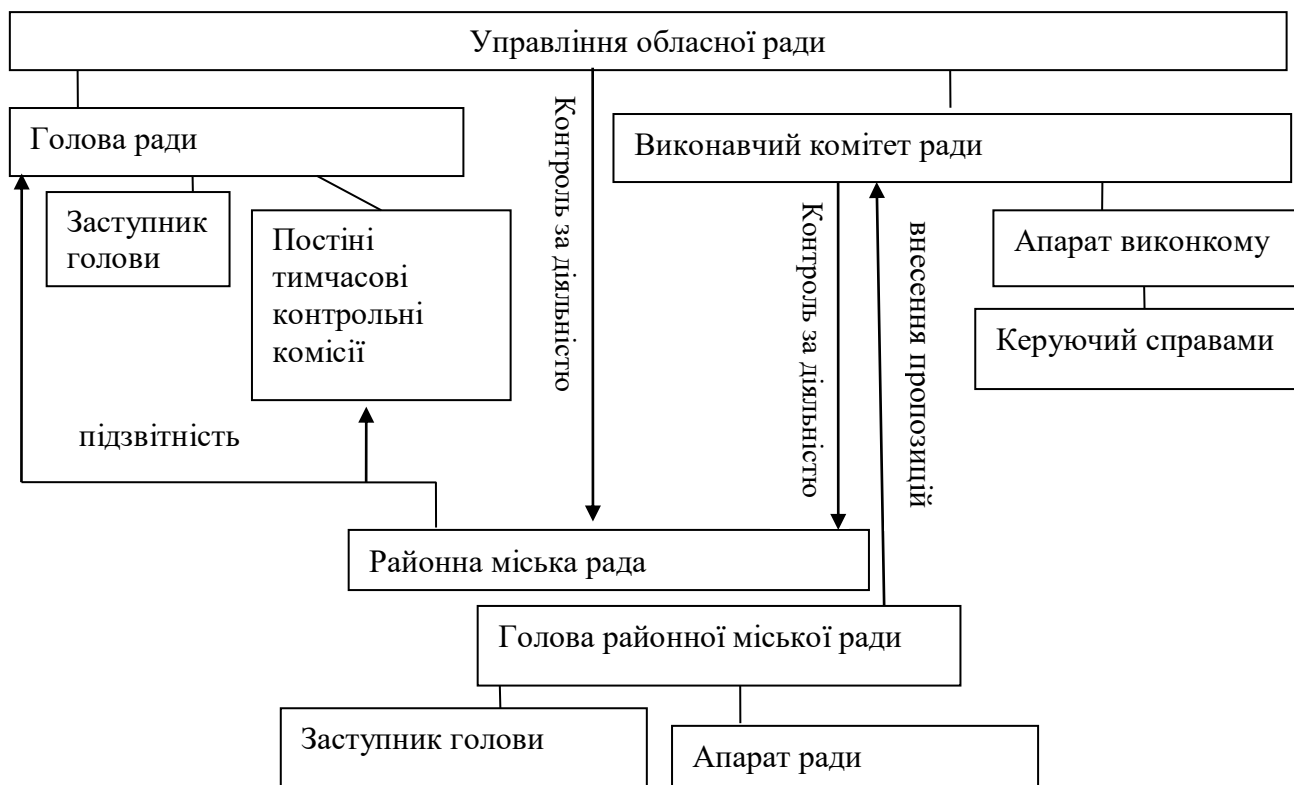


Рис 1.7. Структура місцевого самоврядування в районі міста

У разі створення районної у місті ради Голова може бути обраним відповідною радою з числа її депутатів у рамках терміну повноваження ради таємним голосуванням. Голова ради має виконувати свої функції до моменту обрання голови ради нового скликання, крім випадку дострокового припинення повноважень голови ради відповідно до Закону. Голова ради повинен працювати у раді на постійній основі, не має права мати інший представницький мандат, не може суміщати свою роботу з іншою, навіть на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої у позаробочий час діяльності), не має права вести підприємницьку діяльність та одержувати від неї дохід. У своїй діяльності голова ради звітується раді і може бути звільненим з посади радою, якщо за його звільнення голосує не менш ніж дві третини депутатів від загального складу ради шляхом таємного голосування. Питання звільнення голови ради виноситься на розгляд ради на вимогу не менше ніж третини депутатів від загального складу ради. Основні функції Голови районної у місті ради визначені у Додатку Д.

У зв'язку з реформуванням органів державної влади невідомою частиною виконавчої влади стає центр надання адміністративних послуг. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – з точки зору споживача адміністративних послуг це таке місце (будівля, приміщення, орган влади), де особі можна отримати м максимально необхідний перелік адміністративних послуг у комфортних умовах (табл.1.5.).

У органах державної влади на територіальному рівні, перш за все у місцевих державних адміністраціях, первинним видом діяльності можна визначити реалізацію управлінських рішень вищестоящих органів. Саме тому у межах установ можуть прийматися відповідні рішення. Тобто можуть відбуватися процеси адміністрування, а не управління в установах державних. Рішення, що можуть стосуватися розвитку територій, можуть проходити усі етапи процесу їх розробки і впровадження.

Таблиця 1.5

Функції центру надання адміністративних послуг [24]

Субект	Реалізує можливості та функції
1	2
Органи влади	<ul style="list-style-type: none"> - відкритості, прозорості та зрозумілості процедури з надання адміністративних послуг; - раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що є необхідними для надання адміністративних послуг; - мінімізації через суб'єкти звернення в адміністративних органах; - вивільнення (збільшення) часу для виконання посадових обов'язків; - мінімізації корупційної складової; - оперативності вирішення питань, пов'язаних з наданням адміністративних послуг; - налагодженні прозорих і партнерських стосунків у співпраці учасників ЦНАПу, адміністративних органів та суб'єктів звернень; - здійсненні контролю за дотриманням строків надання адміністративних послуг; - реалізації основних принципів державної політики в сфері надання адмінпослуг; - формуванні в суспільстві позитивного іміджу влади.
Субекти господарювання	<p>доступності та зручності процедур отримання адміністративних послуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> - належних умов для очікування та заповненні необхідних документів (бланків, заяв тощо), у тому числі для осіб з обмеженими фізичними можливостями (особливими потребами); - чіткому визначенні переліку документів, необхідних для отримання відповідної адміністративної послуги;
Субекти господарювання	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізації часу на очікування в черзі; - мінімізації кількості відвідування ЦНАПу для отримання результату з отримання адміністративної послуги ; - можливості отримання бланків заяв за місцем отримання послуги; - контролю адміністраторів за обґрунтованістю плати за адміністративні послуги; - отриманні у приміщенні ЦНАПу професійних консультацій щодо порядку надання адміністративних послуг та допомоги в оформленні документів, необхідних для їх отримання; - вивільненні часу, який раніше витрачався на багаторазові відвідування різних адміністративних органів та перебуванні в чергах для отримання конкретної послуги; - визначеності та зменшенні термінів надання адміністративних 5 6 послуг; - наявності та доступності інформації про переліку та порядку надання адміністративних послуг; - доступу до інформації про стан, хід та результати розгляду звернень

1	2
Населення	<ul style="list-style-type: none"> - доступності та зручності (місця розташування, режиму роботи ЦНАПу); - отриманні максимуму адміністративних послуг в одному приміщенні; - належних умов для очікування та заповнення необхідних документів (бланки, заяви тощо), у тому числі для осіб з обмеженими фізичними можливостями (особливими потребами); - чіткому визначенні переліку документів, що є необхідними для отриманні відповідної адміністративної послуги; - отриманні адміністративних послуг у одному приміщенні; - мінімізації часу на очікуванні в черзі; - мінімізації кількості відвідувань ЦНАПу для отримання результату надання адміністративної послуги. - можливості отримання бланків заяв за місцем отримання послуги; - контролі адміністраторів за обґрунтованістю плати за адміністративні послуги; - перебуванні в чергах для отримання конкретної послуги; - визначеності та зменшенні термінів надання адміністративних послуг; - наявності та доступності інформації про перелік та порядок надання адміністративних послуг; - доступу до інформації про стан, хід та результати розгляду їх звернень

Згідно з теорією управління реалізація прийнятих державних рішень є одним із етапів процесу. Державною адміністрацією в залежності від політичного режиму країни використовується комбінації засобів, що виражаються в примусі і переконанні та окремих соціотехнічних засобів, що виражаються в маніпулюванні, маневруванні тощо для реалізації прийнятих стратегічних рішень [25].

Таким чином адміністрування у місцевих органах влади може полягати в організації процесу реалізації рішень та забезпеченні контролю за здійсненням рішення. Це визначається як завершальний етап даного процесу (рис. 1.8). В рамках цього етапу підконтрольні органи можуть забезпечувати «зворотній зв'язок» тому що без нього державне рішення або «спотворюється», або просто може не виконуватися, або дати результат, протилежний очікуваним. Зміст контролювання може полягати в постійному протиставленні практичних заходів, технологічних операцій з вихідною моделлю рішення, планами і програмами.

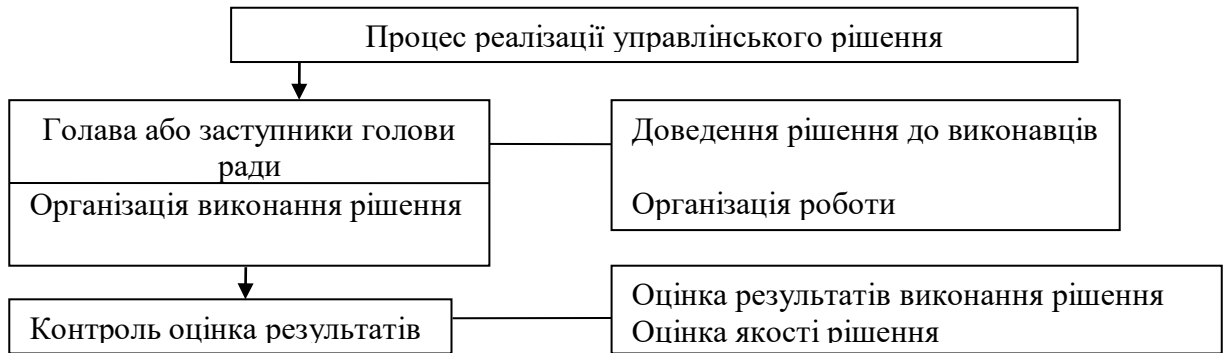


Рис 1.8. Процес реалізації управлінського рішення [26]

Реалізація державно-управлінського рішення органами державної влади вимагає від її підрозділів значної аналітичної роботи, що набула характеру обов'язкової процедури.

Для процедури необхідним є максимальне концентрування на певних завданнях, досконалому знанні предметної області, оперативному вивченні ситуацій, розумінні конкретних проблем і процесів їх розвитків, застосуванні різних методів й прийомів досліджень, певному часу тощо. Ефективність дослідження більшою мірою може залежити від досвіду, вмінь та знань її виконавців, що є необхідним при доборі та атестації персоналу аналітичних служб [27]. А також від «виявлення особливостей використання існуючих методів прийняття управлінських рішень у практиці державного управління, пов'язаних з неструктурованістю та слабкою структурованістю проблем, що розв'язують органи управління» [28].

Усі ці процедури в процесі реалізації управлінського рішення мають бути відображені у нормативних документах, щоб виконавці різних структурних підрозділів розуміли і забезпечували цей процес однозначно й однотипно. Таким документом для місцевих державних адміністрацій є регламент. Так, відповідно до змін, внесених до Типового регламенту місцевої державної адміністрації, при організації виконання і контролі управлінських рішень передбачено наступні етапи, відображені у рис.1.9.

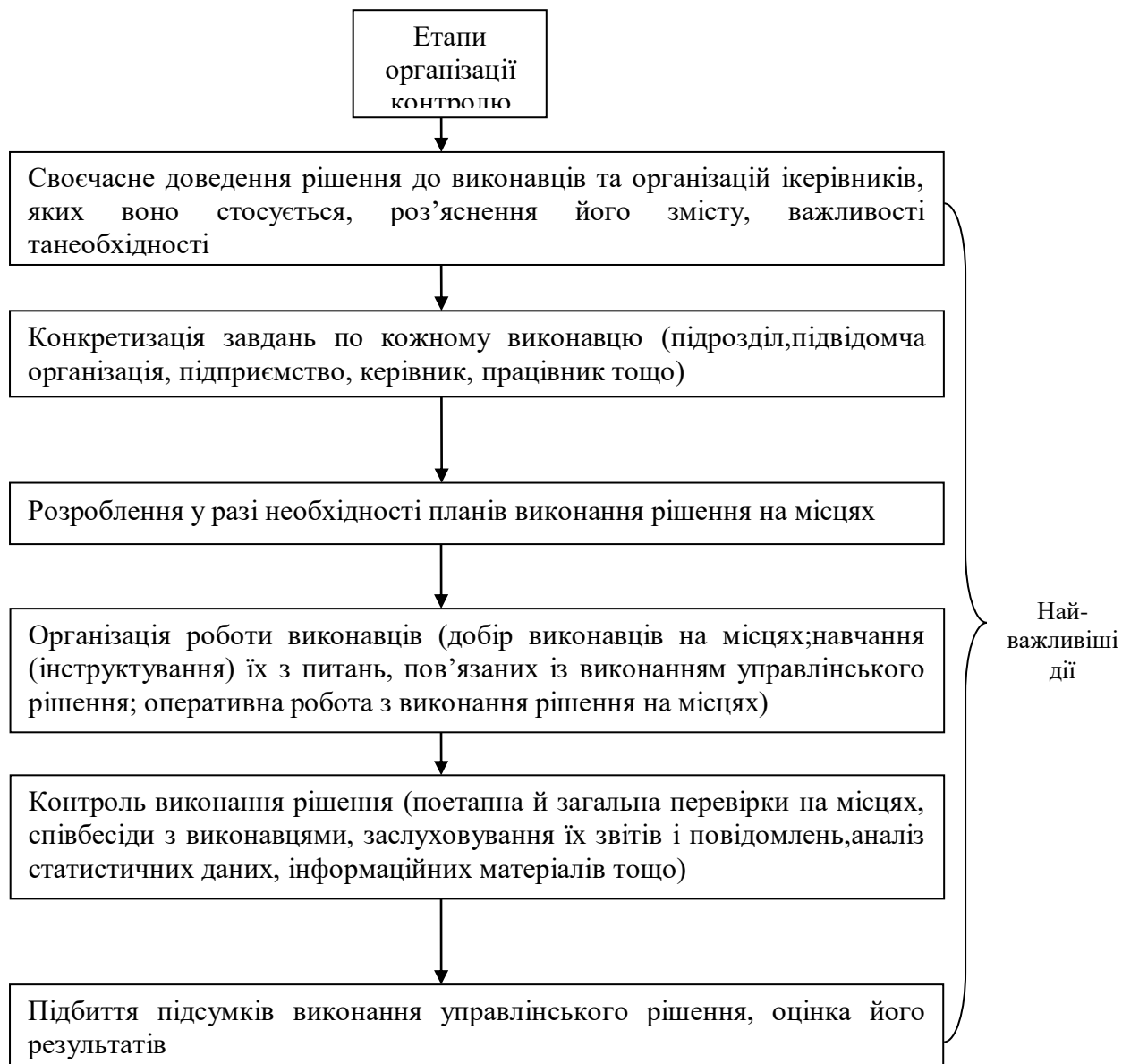


Рис.1.9. Етапи організації виконання і контролю управлінських рішень

У рамках процесу реалізації контролю необхідною умовою є те, щоб фахівець у цій сфері – керівник структурного підрозділу чи його заступник встановив чи досягнуті визначені рішенням цілі і як саме реалізоване рішення – повністю, частково чи не є виконаним; які є відхилення; які завдання не виконанні або виконуються неналежним чином. Коли місце мають значні відхилення, що знаходяться в процесі контролю, керівником чи відповідним керівним органом вносяться необхідні корективи. «Якщо мети досягнуто (чи вона досягається на певних етапах), то чи був процес її досягнення найкращим

(оптимальним), чи відповідали методи і засоби досягнення вимогам чинного законодавства; які є резерви для подальшого вдосконалення роботи в цьому напрямі» [29].

Тому на якість управлінського рішення впливає професіоналізм як тих, хто приймав рішення, так і виконавців кожного визначеного заходу чи завдання. І вони рівною мірою несуть відповідальність за реалізацію управлінських рішень, а значить за ефективність управління в державі.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито поняття управлінського рішення, як результату вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми..

2. Державне рішення - є, зазвичай, ідеальною моделлю майбутнього, де розміщується інформація, надана суб'єктом влади, про бажаність і потрібність того, що повинно бути виконане. Ширшим за поняття державного рішення є поняття державно-управлінського рішення. Слід зазначити, що державно - управлінське рішення може мати більш важливі та далекосяжні наслідки. Крім того, державно-управлінські рішення мають соціальний характер, так як впливають не на природне або технічну середовище, а на людей.

3. За допомогою застосування системного підходу було визначено основні елементи механізму реалізації управлінських рішень а саме: Основними складовими такого комплексу є: правове, інформаційне і документальне, організаційне, технічне, психологічне, консультативно-дорадче забезпечення. На практиці ці складові мають форму громадських підприємств інститутів та органів влади.

4. Також було визначено особливості використання методів реалізації управлінських рішень у органах місцевого самоврядування. У органах місцевого самоврядування на територіальному рівні, найперше у місцевих державних адміністраціях, первинним видом діяльності є реалізація управлінських рішень вищестоящих органів.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РОЗГЛЯДІ СКАРГ ГРОМАДЯН В РАЙОННІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ПО ОЛЕКСАНДРІВСЬКОМУ РАЙОНУ

2.1. Аналіз реалізації управлінських рішень щодо скарг громадян

Для детального аналізу в магістерській роботі була обрана сфера роботи зі скаргами громадян

Стосовно до Закону України «Про звернення громадян» під зверненням громадян розуміють викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) і скарги. Скарга - це звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб [30].

Скарги можуть бути адресованими органам державної влади і місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форми їх власності, об'єднанням громадян або посадовим особам, в повноваженнях яких передбачається вирішення порушених у скаргах питань [30].

Прийом громадян у органах місцевої влади здійснює міський голова, перший заступник, заступники голови згідно з графіком, що затверджується міським головою. Відділи по роботі зі зверненнями громадян проводять запис громадян у органах місцевої влади на прийом до керівників.

Організація прийому громадян міським головою має бути забезпечена відділами по роботі із зверненнями громадян; першим заступником та заступниками голови — відповідними секретаріатами. Контроль виконання доручень, що надані під час прийому громадян, здійснюється відповідно відділами по роботі із зверненнями громадян та секретаріатами першого

заступника та заступників міського голови. Результати надаються керівнику органів місцевої влади у встановлених термінах.

Письмові скарги громадян, які надходять до органів місцевого самоврядування, мають прийматися, реєструватися та попередньо розглядатися відділами із звернення громадян, які передають їх відповідному секретаріату для доповіді керівнику структурного підрозділу та розгляду за сутю. Алгоритм реалізації рішень щодо скарг громадян детально зображено на рис 2.1.

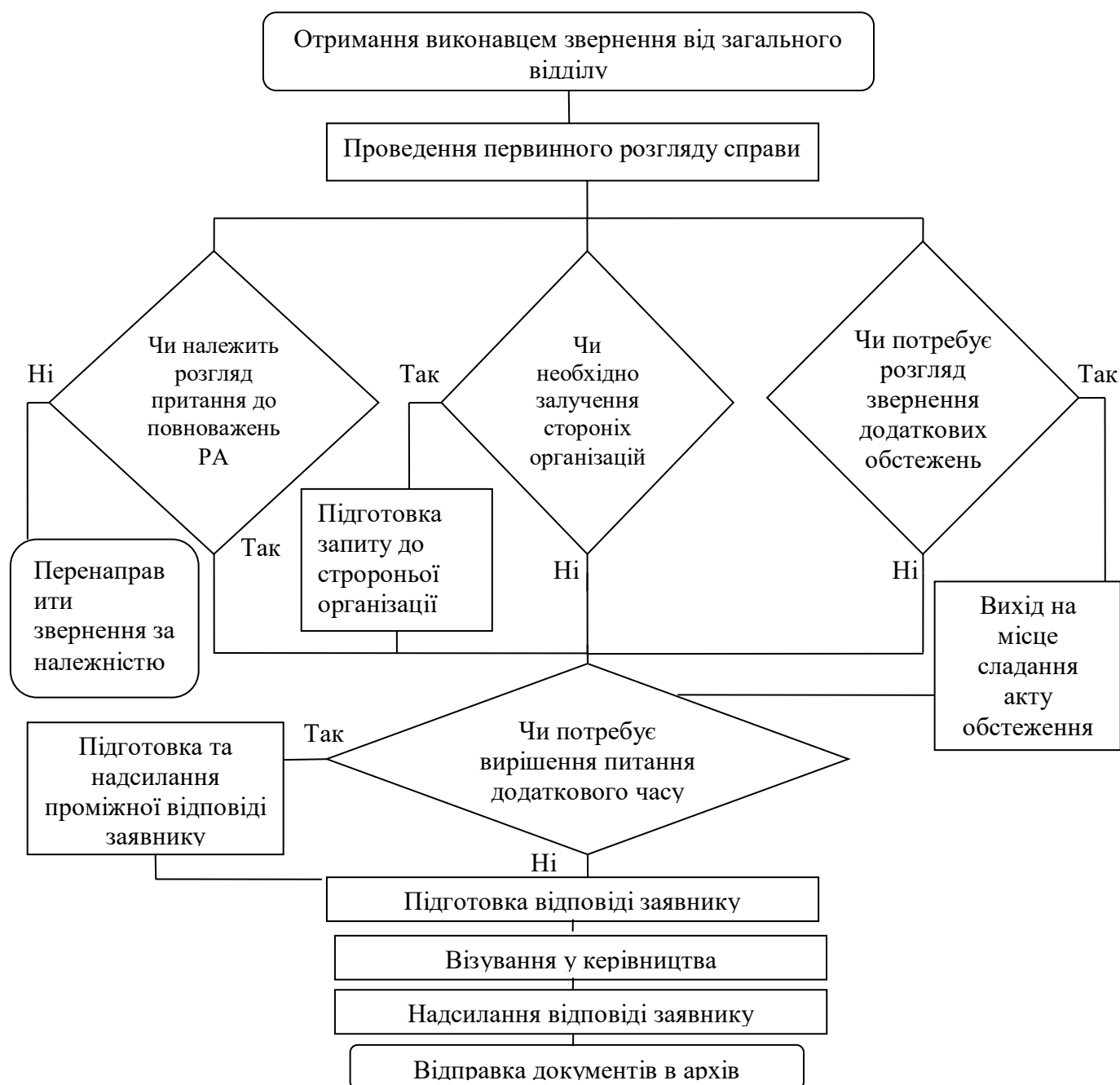


Рис 2.1 Алгоритм реалізації скарг громадян

Після прийняття скарги від заявника його реєстрації, перевірки правильності наданої в заяві інформації вона відправляється на розгляд до голови адміністрації. Голова адміністрації розглядає заяву протягом одного робочого дня та приймає управлінське рішення щодо цього звернення та повертає до загального відділу. Загальний відділ перелає справу відповідному виконавцеві.

Виконавець розглядає звернення по суті порушеного питання в межах його повноважень. В разі необхідності працівники на яких покладено роботу зі зверненнями громадян готують проект резолюції та повертають проект керівнику.

Якщо звернення не потребує обстежень залучення до розгляду сторонніх організацій та несе інформаційний характер відповідь на заяву готується протягом 5 днів. При необхідності для вирішення проблеми можуть бути залучені спеціалісти та проведений вихід на місце для проведення обстеження та складання акту обстеження (наприклад житлово-комунальні питання). Це виконується протягом трьох днів з дня отримання звернення.

Якщо у зверненнях громадян поряд з питаннями, що належать до компетенції цієї установи, порушені питання, що підлягають розгляду в інших органах або установах, то протягом п'яти днів від дня реєстрації підрозділ-виконавець направляє копії звернень за належністю протягом одного робочого дня та повідомлення є про це її авторів.

Якщо вирішення питання порушеного в зверненні потребує додаткового часу готується проміжна відповідь з обґрунтуванням причин подовження терміну розгляду звернення.

Якщо додаткових питань та проблем при розгляді не було виявлено виконавець готує проект відповіді на заяву. Проект відповіді на заяві візується головою або заступником адміністрації протягом одного робочого дня та відправляється заявнику. Документи по цій справі відправляються в архів через два роки завершення діловодства з ними та підлягають зберіганню протягом 10 років.

Ще одною важливою складовою частиною яка впливає на якість реалізації управлінських рішень є внутрішні комунікації. Внутрішні комунікації - це комунікації, які мають місце в рамках однієї організації.

Розглянемо організацію системи внутрішніх комунікацій в районній адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району (надалі – районна адміністрація). Оскільки районна адміністрація ієрархічно організована можна виділити наступні види внутрішніх комунікацій: вертикальні, горизонтальні і діагональні комунікації.

Вертикальні комунікації - це спілкування між керівником і підлеглим. До них відносяться розпорядження, накази, рекомендації, які керівник дає підлеглому а також звіти, повідомлення про виконання завдання. Горизонтальні комунікації - основне завдання таких комунікацій полягає в координуванні дій різних суб'єктів (працівників або підрозділів) в рамках виробничого процесу.

Діагональними називають комунікації, що зв'язують підлеглих і керівників різних відділів, тобто комунікації, які поєднують в собі властивості горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Процес внутрішньої комунікації у районній адміністрації формується з визначенням потреб та інформаційних засад, створенням належних умов доступу до інформації для виконання посадовими особами покладених на них обов'язків і завдань. Для функціонування та взаємодії керівництва та структурних підрозділів районної адміністрації визначені наступні види внутрішньої комунікації:

- наради у голови районної адміністрації, його заступників та начальників відділів, завідувачів секторів;
- засідання комісій, створених розпорядженням голови районної адміністрації;
- система документообігу «OptimaWorkFloW»;
- телефонні розмови між посадовими особами;
- друковані засоби;
- електронні засоби.

Як показують дослідження, керівниками різних рангів витрачається від 10 до 50 % їх робочого часу для проведення нарад і засідань, також досить велика частка часу використовується на їх підготовку. Часом керівники на протязі робочого дня можуть бути присутніми на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

Голова районної адміністрації, як правило, щоденно проводить нараду за участю своїх заступників на яку виноситься інформація про роботу відділів та секторів, підприємств та установ району, контроль за виконанням доручень, розпоряджень голови районної адміністрації, про дотримання виконавчої дисципліни в структурних підрозділах, участь відповідальних працівників у районних та інших заходах. Крім того проводяться планові та позапланові тематичні наради із заступниками голови, керівниками структурних підрозділів та керівниками підприємств установ організацій комунальної власності.

Також в районній адміністрації проводяться оперативні та інші наради головою, його заступниками, керівниками структурних підрозділів, відповідно до планів роботи або у разі нагальної потреби. Працівники відділу організаційної та кадрової роботи протягом 1 години, після закінчення наради, оформляють протокол наради та надсилають витяги з протоколу виконавцям, які у встановлений термін інформують відповідальну особу про розгляд та виконання протокольних доручень. Провиконання доручень відповідальна особа інформує голову районної адміністрації.

Частота проведення нарад, основна мета яких «розбір польотів», а не прийняття конструктивних рішень, нажаль, це практика сьогоdnішнього дня, яка свідчить про те, що неправильні методи їх підготовки та стиль проведення, несвоєчасність, тривалість, незадовільний рівень прийнятих на них рішень, відволікання від робочого процесу, викликають критичне ставлення до них.

Комісії, ради створюються відповідно до вимог нормативно-правових актів. Їх склад, Положення про них затверджуються розпорядженнями голови районної адміністрації. Протокол засідання комісії, ради веде її секретар. Контроль за виконанням протоколу здійснює голова комісії, ради. Секретар готує проект розпорядження голови районної адміністрації про затвердження

прийнятих рішень комісії, ради.

В районній адміністрації при штаті 38 посадових осіб існує 41 постійно діюча комісія, але крім цього, для вирішення питань, які потребують комісійного обстеження на місцях, утворюються виїзні комісії або робочі групи. Засідіння комісій проводяться планово, відповідно до Положення про комісію. Комісійний розгляд практично унеможлиблює терміновий розгляд та прийняття рішення. Заступники голови районної адміністрації є головами цих комісій, відповідно до розподілу обов'язків. На одного заступника приходиться в середньому 10 комісій.

Впровадження з 2009 р. системи електронного документообігу на базі «Optima WorkFlow» прискорило обробку документації, збільшило ефективність, дозволило відмовитися від журнальної реєстрації справ, що істотно оптимізувало діяльність районної адміністрації. Можливість приєднання сканованого (електронного) документу до реєстраційної картки спростило та пришвидшило пошук документів. «OptimaWorkFlow» охоплює наступні процеси:

- підсистема «Канцелярія» - реєстрація вхідної та вихідної документації, приєднання документів, фіксація резолюцій та виведення повідомлення виконавцям про завдання та терміни виконання;
- підсистема «Звернення громадян» - реєстрація звернень громадян, приєднання документів, підготовка проектів резолюцій, контроль термінів виконання;
- підсистема «Інформаційні запити» - реєстрація інформаційних запитів; підготовка проектів резолюцій, контроль термінів виконання;
- підсистема «Протокольна частина» - реєстрація розпоряджень голови районної адміністрації, приєднання документів, контроль термінів виконання.

Але недостатня кількість ліцензійних ключів призвела до використання «OptimaWorkFlow» лише для реєстрації документів, пошуку та статистичної звітності. До керівництва на резолюцію поступає паперова версія документа, до

виконавця надходить сканована (електронна) версія через мережеву папку, яка розташована на сервері, а резолюція надається в паперовому вигляді .

Обслуговування та керування процесами системи документообігу «OptimaWorkFlow» може здійснювати лише фахівець, відповідної кваліфікації, що є затратною статтею для організації. «OptimaWorkFlow» сумісна з Windows XP Pro 32bit, що унеможливило оновлення персональних комп'ютерів. На теперешній час фахівці працюють на ПК 2008 року випуску. Складність організації процесу, використання різних операційних систем не дає змоги оптимізувати в подальшому систему електронного документообігу в районній адміністрації використовуючи системи документообігу «OptimaWorkFlow».

Використання працівниками районної адміністрації телефонного зв'язку проводиться при необхідності передачі оперативної інформації, термінових доручень, запрошень на наради, заходи, погодження оперативних питань, тощо. Відповідальними за доведення до відома запланованих заходів шляхом телефонного зв'язку є відповідальні працівники відділів та служб відповідно до їх посадових обов'язків.

Останнім часом, спостерігається, доволі часта зміна керівництва підприємств, установ та організацій міста, реорганізації, зміна операторів телефонного зв'язку. Оновлення телефонних довідників, це робота, яка займає тривалий час та потребує відповідних затрат на їх виготовлення. Але вже протягом року довідники втрачають свою актуальність.

В силу неспроможності сплатити по рахункам або відсутності офісів деякі організації або фізичні особи не мають стаціонарного телефонного зв'язку. Але практично всі мають мобільний зв'язок. В районній адміністрації відсутній корпоративні мобільні номери, тому з такими організаціями або фізичними особами зв'язуються зі стаціонарного телефону, що приводить до збільшення затратної частини.

Друковані засоби донині залишаються найдешевшим і найпростішим засобом комунікації. У районній адміністрації застосовуються такі друковані засоби внутрішньої комунікації, як районна газета, листівки, дошки оголошень,

листки-доручення, службові записки.

Ускладнений зворотній зв'язок. У районній адміністрації застосовуються такі електронні засоби внутрішньої комунікації, як:

- програма «SKYPE»;
- електронна пошта між посадовими особами районної адміністрації;
- мережева папка загального доступу;
- доступ до офіційного сайту районної адміністрації

використовується для розміщення у електронному вигляді розпоряджень голови районної адміністрації, які підлягають оприлюдненню та іншої інформації, а саме статей, оголошень, звітів, тощо;

Інформаційне наповнення офіційного сайту здійснюють відповідальні посадові особи. До теперішнього часу посадові особи реєструвались самостійно на безкоштовних поштових серверах за власним вибором. Це призвело до наявності різноманітності адрес без систематизації та складності визначення власника адреси, що прив'язує до роботи з друкованим довідником адрес електронної пошти. З приходом нового працівника виникає необхідність вносити корективи в довідник. Протягом часу існування офіційного сайту, його популярність зросла. Районні структурні підрозділи міської ради та інші установи звертаються до районної адміністрації з проханням розмістити свою інформацію на сайті. Сайт потребує постійного оновлення, розвитку та відстеження актуальності розміщеної інформації. Це призводить до додаткових навантажень на посадових осіб, які займаються наповненням сайту. Окремого підрозділу або фахівця в штаті районної адміністрації не має.

Досвід міжнародних організацій свідчить про те, що ефективність комунікації залежить, перше за все, від психологічного клімату колективу. В організаціях де керівник буде використовувати метод «батога і палиці» буде спостерігатися нервозність і розрізненість колективу, а в наслідку цього - низька продуктивність праці, велика плинність кадрів, відсутність ініціативи, тощо.

Проблема внутрішніх комунікацій - це проблема управління організації в

цілому. Оскільки якщо існують порушення функціонування каналів внутрішніх комунікацій, то знижується ефективність, своєчасність і адекватність прийняття управлінського рішення. Головна проблема внутрішніх комунікацій знаходиться на рівні середньої ланки управління, саме там «осідає» основна частина інформації. Для вирішення цієї проблеми необхідно додаткове професійне навчання посадових осіб, а особливо керівного складу.

Попутно вирішується інший аспект цієї проблеми, який полягає у підвищенні особистісної ефективності керівників. При володінні інструментами ефективного управління підлеглими вони зможуть розрядити обстановку напруженості (яка присутня в багатьох організаціях) у внутрішніх комунікаціях і налагодити партнерські відносини між співробітниками, відділами, до речі це може служити основою для виникнення елементів корпоративної культури.

У процесі комунікації учасниками є люди, у яких існують безліч чинників. Вони (фактори) можуть вплинути на поведінку співробітників організації, а, отже, і на процес комунікації, в якому вони є учасниками. Тому управляти процесом комунікації дуже складно (особливо його неформальній частиною). Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє не тільки організації, але також і людей, що працюють в даній організації, так і учасників комунікацій.

2.2. Діагностика механізму контролю за виконанням управлінських рішень щодо скарг громадян

Контроль є важливою частиною реалізації управлінських рішень та є механізмом дотримання прав людини.

Контроль реалізації звернень громадян в органах місцевого самоврядування реалізується через засоби попереднього контролю розпоряджень голови та періодичних звітів щодо результатів діяльності в сфері звернень громадян. Усі зареєстровані звернення щодо скарг громадян,

підлягають контролю [31].

Початком контролю за зверненнями можна вважати момент їх надходження (в такому випадку строк починається у день їх реєстрації), а кінцевим етапом - реєстрацією відповіді заявнику (в такому випадку строк закінчується у день реєстрації письмової відповіді).

Контролем за розглядом документів займаються посадові особи, які є зобов'язаними забезпечувати своєчасне, правильне і повне дослідження та розгляд звернень та виконувати рішення, прийняті за зверненнями громадян. Контролем за строками виконання звернень займається служба діловодства.

В ситуаціях, коли по результатам розгляду звернення визначено необхідним інформування іншої установи, то такі звернення мають особливо контролюватися: на першому аркуші звернення і в реєстраційно-контрольній формі ставиться відмітка: «Контроль» (або пишеться літера «К»).

Контроль за виконанням звернень щодо скарг громадян проваджується за допомогою РКК, що мають розмішувати за строками виконання в контрольній картотеці. Контрольна картотека за зверненнями щодо скарг громадян ведеться так само, як і контрольна строкова картотека загального діловодства. Всі етапи роботи зі зверненнями, що контролюються, мають бути зафіксованими у картці із зазначенням прізвища виконуючого фахівця та дати передавання йому документа.

Умовами зняття з контролю звернення є факт його фактичного виконання, прийняте з його розгляду рішення, про що робиться відмітка в РКК, фахівець, що поставив документ на контроль дає розпорядження про зняття з контролю цього звернення. Для організації контролю за виконанням звернень використовують електронні бази даних, що можуть забезпечити отримання оперативної інформації про шляхи виконання документів та попереджувати виконавців за кілька днів до закінчення встановленого строку виконання.

Під час розгляду звернень обов'язково слід дотримуватися строків їх виконання, що є визначеними законодавством - повинні розглядатися в строк, який не перевищує один місяць від дня їх надходження до установи. Якщо в

цей строк вирішити питання звернення є неможливим (щоб розглянути заяву, скаргу необхідно провести спеціальну перевірку, витребувати додаткові матеріали, вжити інші заходи) або звернення має бути передано для розгляду іншій установі, керівник або його заступник мають встановити необхідний строк для його розгляду, про що у п'ятиденний строк письмово мають повідомити заявника. Але слід звернути увагу, що загальний строк розгляду звернення не має бути більшим сорока п'яти днів.

Органами контролю за дотриманням законодавства про звернення щодо скарг громадян відповідно до своїх повноважень є Верховна Рада України, народні депутати України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Уповноважений з прав людини Верховної Ради України, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська державні адміністрації, сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі комітети, депутати місцевих рад, а також міністерства, інші центральні органи виконавчої влади щодо підпорядкованих їм підприємств, установ та організацій.

З метою більш ефективного контролю за реальним ходом виконання рішень, які містяться в контрольних документах, підвищення відповідальності посадових осіб за стан виконавської дисципліни та на підставі досвіду районних державних адміністрацій пропонується орієнтовна методика перевірки реального виконання розпоряджень та доручень голови обласної державної адміністрації.

- отримання з загального відділу зареєстрованого документу, вивчення його змісту та змісту резолюції керівника (наявність завдань, термінів інформування, адресату для відповіді та ін.)

- надання документу статусу «контрольний» (проставляється штамп або інша відмітка щодо взяття документу на контроль)

- внесення документу в базу даних контрольних документів

- підготовка та направлення виконавцю письмового нагадування про термін виконання документу

- усні нагадування та консультації щодо підготовки своєчасної інформації

- опрацювання з виконавцями інформації, яка підготовлена на виконання контрольного документу (перевірка адресату, повноти інформації, відповідності завданням, що містяться в документі, наявності пропозицій щодо зняття з контролю документу чи подовження термінів його виконання та ін.);

- контроль за передачею документа на підпис голові райдержадміністрації (заступнику голови райдержадміністрації)

- робота з контрольним документом після його повернення з підпису від голови райдержадміністрації (заступника голови райдержадміністрації);

(внесення в базу даних інформації щодо подальшого виконання документа відповідно до резолюції голови райдержадміністрації; інформації щодо зняття документу з контролю як виконаного, чи подовження термінів виконання; внесення вихідних номерів та ін.)

- щоденний аналіз стану виконання контрольних документів, їх проходження в адміністрації. Першим етапом є вибір документу, що підлягає перевірці (рис. 2.2).

Робота райдержадміністрації планується так, що перевірки реального стану виконання контрольних документів проводяться не рідше одного разу на квартал (місяць).

Підставою для вибору документа можуть служити такі фактори:

- актуальність питань (наприклад: розпорядження про підготовку господарського комплексу та об'єктів соціальної сфери до сталого функціонування в осінньо-зимовий період);

- пріоритетний напрям (наприклад: доручення по втіленню в життя соціальних ініціатив Президента України);

- виробнича необхідність (наприклад: розпорядження щодо заборони відвідування населенням хвойних лісів у період високої пожежної небезпеки).

Наступний етап – підготовка керівником апарату, відділом (сектором) контролю доповідної записки на ім'я голови райдержадміністрації щодо необхідності проведення перевірки.

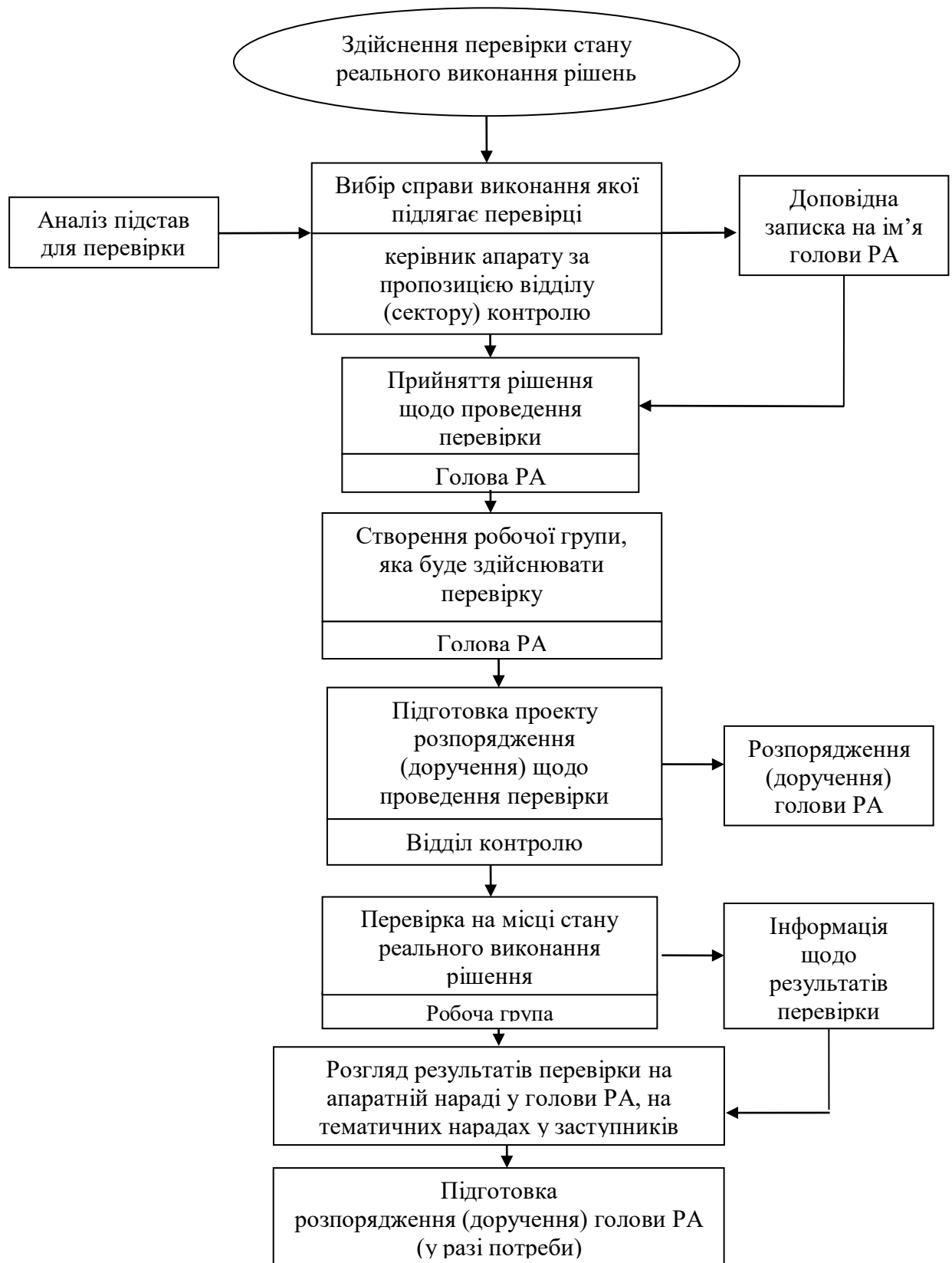


Рис. 2.2 Схема організації перевірки виконання управлінських рішень [32]

Після рішення керівництва райдержадміністрації щодо доцільності проведення перевірки відділом (сектором) контролю готується відповідний

проект розпорядження (доручення) та затверджується склад робочої групи, яка буде здійснювати перевірку.

Робочу групу може очолювати голова райдержадміністрації або профільний заступник голови райдержадміністрації. До складу робочої групи рекомендується включати фахівців:

- профільних структурних підрозділів райдержадміністрації, які причетні до виконання контрольного документа;

- відділу (сектору) контролю райдержадміністрації;

- юридичного відділу;

- сектору зв'язків із ЗМІ та громадськістю та ін. за потребою.

Фактична перевірка з виїздом на місце проводиться після визначення складу робочої групи та у терміни, визначені розпорядженням чи дорученням голови райдержадміністрації. Під час перевірки можуть проводитись засідання комісій, робочих груп або тематичні наради. Проведення зазначених заходів супроводжується не тільки перевіркою документального виконання розпорядження чи доручення, а й спілкуванням з конкретними виконавцями, оглядом об'єктів та ін.

Після проведення перевірки всі члени робочої групи готують доповідні записки на ім'я керівника робочої групи з рекомендаціями щодо усунення недоліків (у разі їх виявлення) або пропозиціями щодо оприлюднення позитивного досвіду роботи.

Враховуючи рекомендації та пропозиції членів робочої групи, відділом (сектором) контролю узагальнюється інформація та готується довідка, яка розглядається на апаратній нараді у голови райдержадміністрації, на тематичній нараді у заступників голови райдержадміністрації із запрошенням представників установи, де здійснювалась перевірка.

За результатами проведеної роботи може бути видане розпорядження або доручення голови райдержадміністрації.

2.3. Оцінка ефективності механізму реалізації управлінських рішень

В оцінці ефективності механізму реалізації управлінських рішень важливим є аналіз критеріїв конкретної соціальної ефективності функціонування кожних окремих управлінських органів (органів державної влади чи органів місцевого самоврядування) і посадових осіб, кожних одиничних управлінських рішень, дій, впливів. Ці критерії є необхідними тому, що загальна і соціальна ефективність державного управління є наслідком конкретної соціальної ефективності окремих управлінських зусиль. Авторами пропонуються наступні вісім критеріїв оцінки ефективності діяльності органів державної влади, що відображені у табл. 2.1.

Не є можливим визначати конкретну соціальну ефективність використовуючи один чи декілька критеріїв. Критерії повинні бути використані системно. Це може надати змогу всесторонньо оцінювати управлінську діяльність державних органів і посадових осіб. Важливе місце серед каналів досліджень державного управління займають звернення щодо скарг громадян. Структура і зміст, предмет і адресність звернень щодо скарг дуже точно показують життя людей. За умовою, що кожне звернення щодо скарг громадян включає в себе питання про конкретні інтереси, порушення прав, факти, події, то система звернень може надавати картину взаємозв'язків і процесів, виявляти механізми і їх реалізацію.

Робота зі зверненнями щодо скарг громадян – найважливіша складова діяльності органів державної влади. Від правильного функціонування адміністративно-правових механізмів реалізації й захисту прав громадян, від чіткого й ефективного реагування влади на звернення громадян залежить ефективність і спроможність держави в цілому. Досвід показує, що громадяни активно користуються своїм правом на звернення. Так, наприклад, впродовж січня – червня 2019 року Запорізькою обласною державною адміністрацією отримано 3218 звернень громадян із пропозиціями, заявами і скаргами, що на 38% більше, ніж за аналогічний період 2018 року (2327 звернень).

Таблиця 2.1.

Критерії оцінки ефективності діяльності органів державної влади

Критерії оцінювання	Характеристика критерію
Ступінь відповідності напряму, змісту і результатам адміністративних дій органів і посадових осіб, що є відображеними у правовому статусі органів й окремих посад, та можуть оцінюватися, як критерій конкретної соціальної ефективності.	Спосіб визначений впорядкуванням, раціоналізацією і забезпеченням ефективного процесу управління.
Законність	Основний принцип діяльності органів державної влади та соціальної ефективності. Може надавати державному управлінню певну цілеспрямованість і впорядкованість. Будь які невідповідності прийнятих рішень державним органом чи дії посадових осіб, що не можуть відповідати принципу законності, не є ефективними, тому що можуть призвести до порушення прав громадян, а відповідно й до соціальної нерівності.
Адекватність управлінських впливів	Дії управлінського органу і посадових осіб, проявляються у правових і організаційних формах, мають забезпечити цілеорієнтацію, організацію і регулювання.
Забезпечення реалізації основної та комплексної потреби, інтересів і мети життя людей	Формування змісту будь-яких управлінських актів (рішення, вчинки, дії і т.д.) зі сторони висвітлення в них запитів і потреб громадян, спрямованих їх на добробут.
Характер й обсяг взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб з людьми, їх об'єднаннями	Цей критерій може показувати рівень демократизації управлінської діяльності
Міра забезпечення	Проявляється в рішеннях і діяльності органів і посадових осіб та престижі держави
Правдивість управлінської інформації, яка може видаватися органами та їх посадовими особами	Інтереси суспільства вимагають, щоб за будь-яких умов, навіть найнесприятливіших для управлінського органу або посадової особи, в систему державного управління надходила тільки достовірна, об'єктивна інформація.
Морально-ідеологічний вплив управлінських дій	Проявляється на «зовнішню» середу, громадян, з якими управлінський орган і посадові особи взаємоспівпрацюють, разом вирішують різні проблеми.

988 звернень отримано на особистому та виїзних прийомах громадян, що становить 31% від загалу. Кількість громадян, які звернулися на адресу

Одеської обласної державної адміністрації, збільшилася на 33% (з 12385 до 18571) порівняно з аналогічним періодом 2019 року.

Така ж сама ситуація спостерігається по Україні в цілому. За перше півріччя 2019 року кількість звернень до Адміністрації Президента України збільшилась на 33 % з 39061 звернень у I півріччі 2018 року до 58514 звернень у 2019 році. Для того щоб надати оцінку роботі зі зверненнями щодо скарг громадян за одним показником неможливо. Саме тому, на виконання Указу Президента України від 07.02.2008 р. № 109/2008 „Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування” Постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2009 р. № 630 «Про затвердження Методики оцінки рівня організації роботи із зверненнями громадян в органах виконавчої влади» було запроваджено відповідний механізм.

Показники, за якими можна оцінити рівень організації роботи із скаргами громадян в органах виконавчої влади висвітлені у рис.2.3. Показник використовується під час процесу оцінки рівня організації роботи із зверненнями щодо скарг громадян за умовою надходження більш ніж 200 звернень щодо скарг на рік.

Розміщення на веб-сайті органів виконавчої влади (окремій веб-сторінці) загальних матеріалів з організації роботи із зверненнями щодо скарг громадян, графіку особистих прийомів посадовими особами органу виконавчої влади громадян, роз'яснень з найбільш актуальних питань громадян тощо [33];

Отже оцінемо рівень організації реалізації управлінських рішень щодо звернень громадян проаналізувавши статистичні данні за 2015-2019 роки (табл.2.2.). Проаналізувавши данні таблиці ми бачимо більша частина звернень надходить поштою, а саме 72% за 2019 рік відповідно. За звітний період до районної адміністрації надійшло 865 письмових звернень (2018 рік – 681), із них: 202 звернення надійшло через виконавчий комітет Запорізької міської ради (2018 рік – 103).



Рис. 2.3. Показники, за якими оцінюється рівень організації роботи із скаргами громадян в органах виконавчої влади

Порівняно з 2018 роком кількість звернень що були повторно розглянуті збільшилася більше ніж в два рази. Здебільшого це пов'язано з реформами які проводить держава, новими законами та ускладнення діяльності інших органів влади які безпосередньо пов'язані з діяльністю адміністрації.

Більшість звернень у задоволенні яких було відмовлено здебільшого пов'язані з інформацією яка є комерційною таємницею та не може бути розголошена, або з неправдивою інформацією наданою у зверненні заявником.

Переважання кількості письмових звернень над зверненнями отриманими при особистому прийомі пов'язано зі зручністю використання пошти, електронних ресурсів та соціальних мереж.

Таблиця 2.2

Кількість опрацьованих звернень громадян за 2015- 2019 роки

Категорія	Рік	2015	2016	2017	2018	2019
1		2	3	4	5	6
Кількість усіх звернень		1295	1031	886	1010	1196
За способом отримання						
Кількість звернень, що надійшли поштою		977	712	606	681	865
Кількість звернень на особистому прийомі		318	319	280	330	331
За прийнятим рішенням						
Відмовлено у задоволенні		37	30	39	38	39
Вирішено позитивно		440	495	386	489	722
Дано роз'яснення		446	457	394	438	301
Повторний розгляд		6	6	3	9	23
Інші		54	67	49	46	134

Впродовж року надійшло на розгляд 46 звернень, питання уважно розглянуто, надані роз'яснення та вжиті заходи щодо їх вирішення (табл.2.3). Районною адміністрацією отримано 63 звернення громадян, які надійшли для вирішення через інтерактивну платформу «Відкрите місто», з них вирішено позитивно - 25 звернень, 26 - роз'яснено, 12 - знаходяться на розгляді.

В основному питання в зверненнях стосуються ремонту доріг, незадовільної роботи ліфтів, відсутність люків та вуличного освітлення, встановлення та благоустрій дитячих майданчиків, тощо.

Питання, з якими мешканці району частіше звертаються до керівників особисто, пов'язані з вирішенням проблем житлового, комунального господарства та соціального захисту населення. Це пов'язано зі зміною житлово- комунального законодавства, більшість звернень була запитом на інформацію щодо діяльності комунальних підприємств та ОСББ.

Таблиця 2.3

Класифікація опрацьованих звернень громадян

Категорія \ Рік	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Аграрної політики і земельних відносин	0	0	0	1	0
Транспорту та зв'язку	5	5	0	1	3
Соціального захисту	90	68	37	14	30
Праці та заробітної плати	0	3	0	0	0
Охорони здоров'я	0	0	0	0	0
Комунального господарства	221	327	263	293	433
Житлової політики	648	389	334	452	412
Екологія та природні ресурси	3	2	0	2	2
Освіта, наукова, науково-технічна, інноваційна діяльність та інтелектуальна власність	0	3	0	0	2
Діяльність об'єднань громадян, релігії та міжконфесійних відносин	0	0	0	1	1
Діяльності органів місцевого самоврядування	0	3	0	0	0
Інші	147	118	189	75	69

В 2016 та 2017 роках характерним був спад кількості звернень, це пов'язано з проведеною в 2015 році реструктуризацією органів управління (рис.2.4) та децентралізацією державної влади. В цей період була створена велика кількість департаментів тому частина повноважень адміністрації перейшла до них. Це відповідно вплинуло на статистичні показники діяльності відділу.

Динаміка росту кількості звернень громадян в 2019 році та результати розгляду свідчать про зростання довіри до органів місцевого самоврядування та підвищення якості розгляду звернень громадян.

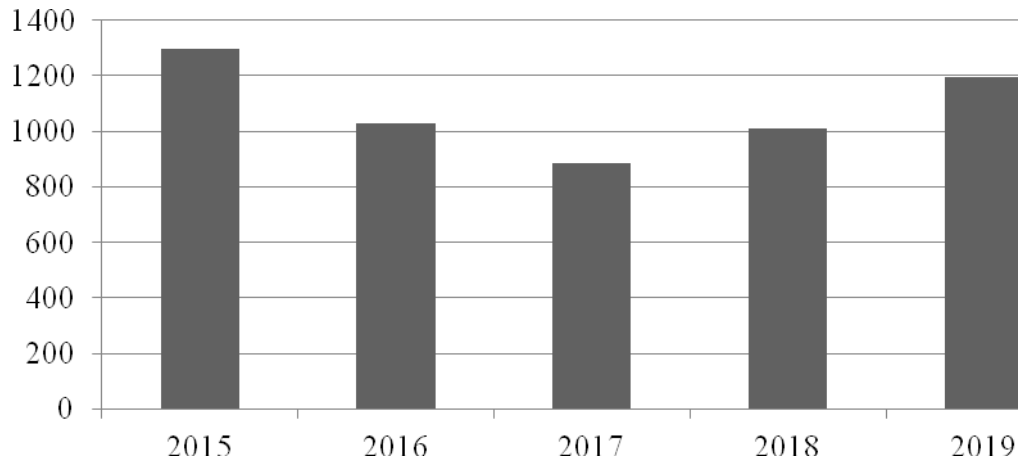


Рис. 2.4 Дані про кількість реалізованих рішень

В адміністрації також реалізується захист соціально незахищених верств населення, шляхом надання їм безкоштовної консультативно-правової допомоги, оперативного вирішення звернень громадян з соціально-побутових, пенсійних, економічних та інших питань, на виконання розпорядження міського голови від (рис 2.5) «Про проведення консультативно-правових зустрічей» в районній адміністрації запроваджено консультативно-правові зустрічі з населенням району, які проводяться кожний третій четвер місяця із залученням фахівців різних галузей права.

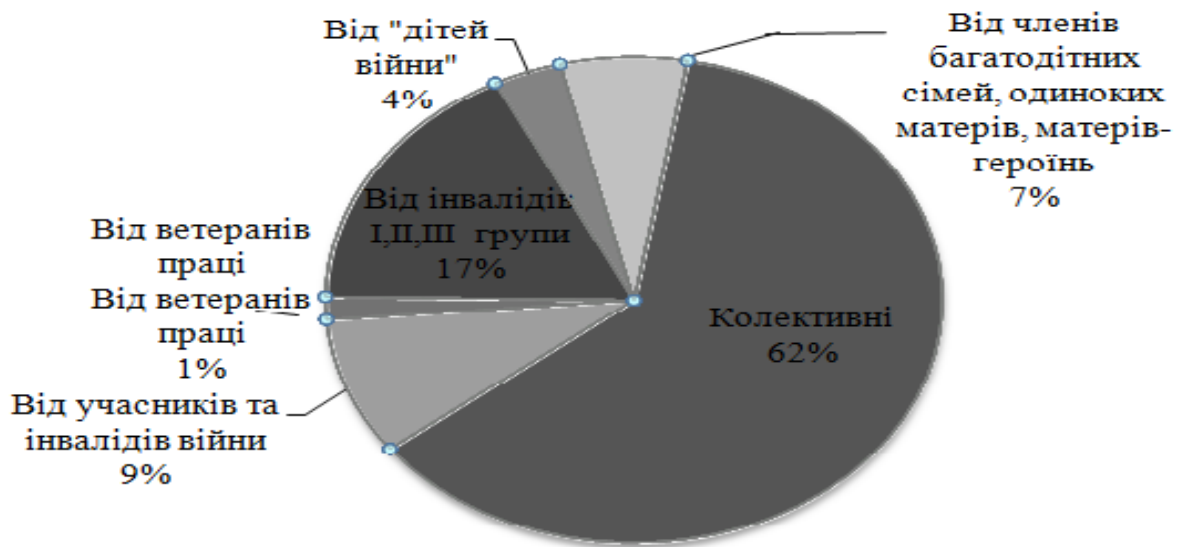


Рис 2.5. Звернення громадян від відповідних категорій соціально незахищених верств населення

Графік особистого прийому громадян керівниками районної адміністрації розміщено на інформаційному стенді на 1 поверсі адміністративної будівлі, на сайті районної адміністрації та офіційному порталі Запорізької міської влади.

Фактів порушень виконавської дисципліни щодо термінів виконання доручень розгляду звернень за звітний період не було. Звернення громадян розглядаються в межах встановлених термінів, контрольних термінів, які визначаються контролюючим органом та чинним законодавством України.

Відповідальною особою за ведення роботи щодо розгляду звернення громадян в районній адміністрації постійно надається методична допомога посадовим особам щодо вимог діючого законодавства з питання розгляду звернень громадян. З метою оптимізації та підвищення якості розгляду звернення громадян, розроблено графік документообігу з розгляду звернень.

Керівництвом районної адміністрації постійно ведеться робота з посадовими особами щодо недопущення формального підходу до розгляду звернень громадян та всебічного дотримання чинного законодавства.

Для оцінки ефективності роботизі зверненнями громадян вирахуємо планову кількість оброблених звернень використавши данні про кількість персоналу та кількість робочих днів в році. Спочатку визначимо скільки звернень один робітник може опрацювати за рік :

$$K_{\text{ТЬ}_{1\text{пр}}} = \frac{n_{\text{р\delta}}}{n_{\text{оз}}} * n_{\text{д}}; \quad (2.1);$$

де $K_{\text{ТЬ}_{1\text{пр}}}$ - кількість звернень які працівник може опрацювати за один рік;

$n_{\text{р\delta}}$ - кількість робочих днів у році;

$n_{\text{оз}}$ - середній строк обробки одного звернення;

$n_{\text{д}}$ - середня кількість прийнятих звернень за добу.

$$K_{\text{ТЬ}_{1\text{пр}}} = \frac{250}{5} * 5 = 250 \text{ шт} \quad (2.2);$$

Далі розрахуємо планову кількість оброблених звернень відділом в цілому враховуючи кількість працівників:

$$K_{\text{ТЬ}_{\text{пл}}} = K_{\text{ТЬ}_{1\text{пр}}} * n_{\text{пр}} \quad (2.3);$$

$деКТЬ_{1пр}$ - кількість звернень які працівник може опрацювати за один рік;

$КТЬ_{пл}$ - кількість звернень які може опрацювати відділ за один рік;

$n_{пр}$ - кількість працівників.

$$КТЬ_{пл} = 250 * 3 = 750 \text{ шт} \quad (2.4);$$

Тепер розрахуємо ефективність функціонування відділу порівнявши планові показники з фактичними:

$$Еф = КТЬ_{ф}/КТЬ_{пл} \quad (2.5);$$

де $Еф$ – коефіцієнт ефективності;

$КТЬ_{пл}$ - кількість звернень які може опрацювати відділ за один рік;

$КТЬ_{ф}$ - кількість звернень які було опрацьовано за 2019 рік.

$$Еф = 1196/750=1,54=154\% \quad (2.6);$$

Отже проаналізувавши данні отримані розрахунки можемо зробити висновок що даний відділ функціонує ефективно.

Для аналізу навантаження на працівника спочатку розрахуємо фактичну кількість опрацьованих звернень одним працівником за рік:

$$КТЬ_{1пр(ф)} = \frac{КТЬ_{ф}}{n_{пр}} \quad (2.7);$$

де $КТЬ_{1пр(ф)}$ - фактична кількість звернень які працівник може опрацювати за один рік;

$n_{пр}$ - кількість працівників.

$$КТЬ_{1пр(ф)} = \frac{1196}{3} = 398,6 = 399 \text{ шт} \quad (2.8);$$

Далі розрахуємо фактичну добову кількість звернень які може опрацювати працівник:

$$КТЬ_{д(ф)} = \frac{КТЬ_{1пр(ф)}}{n_{р\delta}} * n_{д} \quad (2.9);$$

Де $n_{д(ф)}$ - фактичну добову кількість звернень які може опрацювати працівник;

$КТЬ_{1пр(ф)}$ -фактична кількість звернень які працівник може опрацювати за один рік;

$n_{д}$ - середня кількість прийнятих звернень за добу.

$$n_{д(ф)} = \frac{399}{250} * 5 = 7,9 = 8 \text{ шт} \quad (2.10);$$

Далі розрахуємо ефективність роботи працівника на добу:

$$Еф_{1п} = \frac{n_{д}n_{д(ф)}}{n_{д}} \quad (2.11);$$

де $Еф_{1п}$ - ефективність роботи одного працівника;

$n_{д(ф)}$ - фактичну добову кількість звернень які може опрацювати працівник;

$n_{д}$ - середня кількість прийнятих звернень за добу.

$$Еф_{1п} = \frac{8}{5} = 1.6 = 160\% \quad (2.12).$$

Проаналізувавши отримані данні також бачимо що хоча робота відділу є досить ефективною один працівник виконує на 60 % роботи вище від норми, що, в свою чергу, може вплинути на якість реалізації управлінських рішень. Тому доцільно було б залучити до роботи зі зверненнями громадян одного додаткового працівника щоб зменшити навантаження на відділ. Проведене дослідження задоволеності заявників рівнем якості реалізації управлінських рішень, пов'язаних безпосередньо з її справами. Опитування проводилося шляхом анкетування. приклад анкети на дано в додатках (Додаток Б).

Метою цього дослідження стало визначення того, якою мірою замовники задоволені адміністративними послугами, що надаються виконавчими органами міської ради, а також вивчення їхніх пропозицій для поліпшення якості надання адміністративних послуг. У ході аналізу використано 100 заповнені анкети (що дає підстави стверджувати про достатньо об'єктивну картину дослідження з відносно незначним рівнем похибки).

Як свідчать результати опитування, більшість замовників змогли задовольнити свою потребу і отримати відповідну послугу в повному обсязі вже після першого звернення (56,1%). Щодо решти, то фактично зберігається минулорічна тенденція: звернення клієнтів до міської влади характерні тим, що майже половині з них (43,9%) доводиться звертатися кілька разів до виконавчих органів (торік таких було 48,4%).

Більшість із тих, хто не отримав послугу після першого звернення, серед причин цього вказали ту, що для вирішення питання потрібен час (55,3%), ще 16% замовникам не вистачало необхідних документів. Лише 6% замовників послалися на те, що це обов'язки іншого виконавчого органу, 4,2% – що звернулись у неприйомний день.

Переважає більшість замовників задоволені доступністю інформації, яка їх цікавила. Перед відвідуванням виконавчого органу майже дві третини замовників (63,1%) цікавилися інформацією про його роботу, тобто на прийом ішли підготовленими. Найбільше замовників цікавилися режимом роботи (58,2%), переліком послуг (41,3%), контактними телефонами (33,2%) та місцем розташування виконавчого органу (26%).

Понад три чверті замовників почерпнули необхідні відомості зі стендів з інформацією, що розміщені у виконавчому органі (76,1%). Абсолютна більшість відзначили наявність на стендах переліку послуг, інформаційних карт, що надаються у виконавчому органі (81,1%), достатню кількість бланків (формулярів) для написання звернень (88,4%), наявність зразків заповнення заяв, документів (89,2%).

Разом із тим доводиться констатувати, що замовники вкрай мало використовують новітні технологічні засоби комунікації. Так, лише 2,7% опитаних використовували для отримання інформації Інтернет. Ще 3,2% – дізналися необхідну інформацію з реклами, буклета, ЗМІ. На запитання «Чи є корисною інформація, що подається на сайті міської ради?» більше половини опитаних (51,2%) відповіли, що не користуються Інтернетом. Для третини замовників (32,6%) інформація із сайту є корисною, для 2,2% – ні.

Головний же підсумок дослідження щодо доступності інформації такий: 86,2% опитаних задоволені наданням довідкової інформації відповідальним працівником (секретарем) виконавчого органу; 57,1% опитаних вважають інформацію про надання послуг у виконавчих органах доступною, ще 12,6% – повністю доступною. Тією чи іншою мірою незадоволені доступністю інформації – 9,8% опитаних -122.

Загалом позитивно оцінили замовники якість послуги, отриманої у виконавчому органі. 45% опитаних не довелося чекати на надання послуги (консультації, інформації), вистоюючи в чергах, вони отримали її відразу ж. Ще 26,3% чекали на надання такої послуги в межах 10 хвилин. Лише незначна кількість респондентів зізналися, що чекали на отримання адміністративної послуги до 30 хвилин (7,8%) та до 1 години (2,3%). Як наслідок, рівень задоволеності роботою працівників виконавчих органів виявився достатньо високий. Дуже задоволені працівниками виконавчих органів – 29,6% опитаних; задоволені – 49,7%; відносно задоволені – 9,1%, не задоволені – 2,8%.

Про належну якість надання адміністративних послуг свідчить і той факт, що лише одиниці із замовників (3,7%) після відвідування виконавчих органів зверталися зі скаргами на його діяльність до судових інстанцій.

Переважно позитивно оцінили замовники враження, що на них справили умови для відвідувачів у приміщенні виконавчого органу. За переважною більшістю критеріїв (наявність заповнених зразків заяв, наявність паперу, ручок, місця для очікування, стільці, чистота, наявність телефону, санітарно-гігієнічний вузол, місце розташування приміщення, місце паркування,

транспортне сполучення тощо) умовами для відвідувачів опитані залишилися задоволені або дуже задоволені.

Загалом понад три чверті респондентів (76,6%) задоволені режимом роботи виконавчого органу. З числа тих, хто хоче змінити режим роботи, 20,8% опитаних виявили бажання, аби виконавчий орган працював до 18.00; 19,1% замовників хочуть, щоб виконавчі органи працювали з 9.00, ще 17,1% респондентів – за те, щоб субота була прийомним днем.

У цілому роботу виконавчих органів міської ради учасники дослідження оцінили переважно позитивно. 19,4% опитаних поставили оцінку «відмінно» 57,8% – «добре». Разом із тим, задовільною роботу виконавчих органів міської ради в цілому вважають 10,8% респондентів незадовільною – 2,5%. Проведений аналіз засвідчує сталу тенденцію до зменшення кількості замовників, незадоволених якістю надання адміністративних послуг, що, в свою чергу, зумовлено підвищенням якості надання адміністративних послуг у виконавчих органах міської ради.

Цей аналіз дає можливість зробити висновок про зростання загальної культури замовника. Це проявляється в адекватній оцінці сприйняття замовниками того факту, що значна частина питань чи проблем, із якими вони звертаються до виконавчих органів, потребує додаткового часу для їх вирішення або ж надання додаткових документів.

Аналіз результатів проведеного дослідження дає можливість означити такі рекомендації:

- запровадити ряд заходів, спрямованих на популяризацію електронних засобів комунікації з виконавчими органами Запорізької міської ради, а також служби оперативного реагування 0-80 та «гарячої лінії» міського голови;
- постійно поширювати довідкову інформацію про розташування виконавчих органів міської ради із зазначенням кабінетів, годин прийому, а також про перелік послуг, що надаються виконавчими органами міської ради, у

засобах масової інформації, в мережі Інтернет, на інших інформаційних носіях на території міста Запоріжжя;

– провести навчання з питань додержання працівниками професійної етики та культури ділового спілкування.

Керівникам виконавчих органів міської ради необхідно:

– посилити відповідальність працівників за якість надання адміністративних послуг;

– забезпечити оперативний, якісний розгляд усіх звернень замовників та суворе дотримання термінів розгляду звернень відповідно до чинного законодавства;

– поінформувати міського голову про проведену роботу із підвищення рівня надання адміністративних послуг замовникам.

Отже можемо зробити висновок що рівень організації роботи механізму реалізації звернень громадян в Запорізькій районній адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району відповідає вимогам нормативно правових актів та ефективно виконує свої основні функції.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз механізму реалізації управлінських рішень виявив такі недоліки в системі як: головна проблема внутрішніх комунікацій знаходиться на рівні середньої ланки управління, саме там залишається основна частина інформації. Частота проведення нарад, основна мета яких «розбір польотів», ускладнений зворотній зв'язок у зв'язку з великою кількістю паперових звернень.

2. Контроль реалізації звернень громадян в органах місцевого самоврядування реалізується через засоби попереднього контролю розпоряджень голови та періодичних звітів щодо результатів діяльності в сфері звернень громадян. Система контролю має формальний характер здебільшого

регламентується нормативно- правовими документами та є не ефективною здебільшого через недосконалість законодавства з данного питання.

3. В результаті проведеної оцінки виконання управлінських рішень в відділі звернень громадян можна зробити висновок що відділ функціонує ефективно але були виявлені недоліки щодо розподілу навантаження працівників.

4. Було розроблено рекомендації щодо: вдосконалення механізму реалізації управлінських рішень: посилити відповідальність працівників за якість реалізації управлінських рішень; забезпечити оперативний, якісний розгляд усіх звернень замовників та суворе дотримання термінів розгляду звернень відповідно до чинного законодавства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РОЗГЛЯДІ СКАРГ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Шляхи покращення механізму виконання управлінських рішень в органах місцевого самоврядування

Робота над вдосконаленням системи реалізації управлінських рішень в органах місцевого самоврядування може впливати на сприйняття громадськістю органів влади. Міжнародний досвід визначає як важливу передумову вдосконалення впровадження управлінських рішень органу державної влади та виконавчих органів місцевого самоврядування зважаючи на потреби громадян розробку та реалізацію стандартів і механізмів впровадження управлінських рішень.

Сучасні вітчизняні наукові дослідження здійснюють спробу будування ефективного механізму взаємоспівпраці органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади в рамках забезпечення комплексного розвитку території. На сьогоднішній день не розробленим є оптимальний підхід до розробки взаємоспівпраці вказаних органів публічного менеджменту.

Підвищити авторитет, престиж та конкурентоспроможність державної служби і місцевого самоврядування, а також високу якість діяльності інституту державного управління може застосування інноваційних технологій у процесі організації ефективної взаємодії і продуктивної співпраці органу державної влади зі структурою громадянського суспільства.

Головним пріоритетом нашої держави можна вважати бажання створити інформаційне суспільство, що орієнтується на інтереси людей, є відкритим для всіх і є спрямованим на розвиток, в якому кожен громадянин може створити і накопичити інформацію та знання, мати до цієї інформації вільний доступ, скористатися і обмінюватися нею, сприяти суспільному і власному розвитку та

підвищити якість життя. Цей пріоритет є передбаченим Законом України “Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2018 роки” [34]. Невирішеним питанням загальної проблеми залишається аспект механізму оцінки реалізації управлінських рішень, а також в науці недостатньо висвітленими є сучасні способи підвищення якості управлінських рішень органу державної виконавчої влади та виконавчим органом місцевого самоврядування в країні. На теперішній час взаємодія органу місцевого самоврядування та місцевого органу виконавчої влади змінюється та проводяться реформи. Таким чином досить важливим фактором можна вважати ефективну реалізацію управлінських рішень як одну із варіантів взаємоспівпраці органу місцевого самоврядування і органу виконавчої влади з метою покращення територій.

Основними шляхами покращення управлінської діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, на засаді подальшої демократизації і раціоналізації та можливості забезпечити результативність і ефективність діяльності системи публічної влади передбачають наступні дії:

- запровадити дієві способи співпраці з громадянами щодо розробки, провадження контролю публічної політики;
- забезпечити прозорість та відкритість роботи органів влади;
- тісна взаємоспівпраця та взаємопартнерство органу державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з підприємництвом та громадським сектором;
- переорієнтація на менеджмент за метою (за кінцевим результатом) і надання послуг;
- оцінювати діяльність за критеріями результативності і соціальної ефективності;
- впровадити інформаційні технології і розбудувати систему електронного урядування;
- раціоналізувати організаційно-функціональну структуру органів влади;

– налагодити чітку взаємодію по горизонталі і вертикалі в системі публічного менеджменту;

– утвердити наукові засади у практиці управлінської діяльності публічної влади.

Об’єктивна передумова переходу процесу становлення демократичного врядування на новий рівень – це необхідність розбудови системи електронної демократії та електронного врядування. Потрібним є виділення таких напрямків, як розробка єдиних центрів науки і влади, формування міжвідомчих консультацій з прийняття регуляторних актів, громадська експертиза цих механізмів, створення дієвих проектів забезпечення відповідальності і підзвітності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Таким чином, дії органу публічної влади повинні бути направлені на вирішення важливих управлінських проблем, враховуючи об’єктивну потребу переходу до сучасних механізмів соціально-економічного розвитку і орієнтації на стандарти Європи місцевої та регіональної демократії.

Інформаційне суспільство визначає підвищення ролі інформації у соціальних відносинах, швидкість її опрацювання через електронно-обчислювальну та комп’ютерну техніку та впровадження заснованих на ній сучасних інформаційних технологій у всі галузі суспільного життя. Це можна підтвердити через прийняття низки законодавчих і підзаконних актів вищими органами влади, у тому числі: через закони України “Про інформацію”, “Про доступ до публічної інформації”, “Про Національну програму інформатизації” та інші.

Спираючись на Закон України “Про Національну програму інформатизації”, можливим є характеристика інформатизації управлінської діяльності як взаємопов’язаних організаційних, правових, соціально-економічних, науково-технічних та виробничих процесів, які є спрямованими на формування умов при задоволенні інформаційних потреб процесу управління соціальною системою, маючи на меті реалізацію прав громадян та

суспільства базуючись на створенні, розвитку, використанні інформаційних систем та інформаційних технологій, що побудовані на основі застосування інноваційної обчислювальної, у тому числі комунікаційної техніки [35]. Найважливішим джерелом вдосконалення інформатизації суспільства на сьогоднішній день є безмежні можливості мережі Інтернет.

Інтернет робить можливою взаємоспівпрацю різних сфер суспільного життя, з різними цінностями і інтересами.

Інтернет-представництво органу влади є офіційним веб-сайтом органів влади, який може забезпечити доступ фізичним і юридичним особам до інформаційної, комунікативної інформації та інших державних послуг через Інтернет, є спрямованим на впровадження рішень у тих галузях громадського життя, що повинні бути регульованими через систему органів державної влади.

Згідно Закону України “Про доступ до публічної інформації”, вся публічна інформація можна розміщати на офіційному веб-сайті органу влади.[36]. На сьогоднішній день широкого використовується органами державної влади електронний документообіг, правовий статус безпаперового документообігу при застосуванні електронного цифрового підпису органами влади є визначеним законами України “Про електронні документи та електронний документообіг” і “Проелектронний цифровий підпис”.

Електронне урядування є модернізацією всього механізму державного управління, що може охоплювати надання якісних послуг громадянам і підприємцям, покращення сучасного комунікативного каналу між владою і суспільством.

Проблема використання органами державної влади питань визначених законів регламентується постановами Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку застосування електронного цифрового підпису органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями державної форми власності” № 1452 і “Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади” № 1453.

Система управління якістю, яка створюється у відповідності до міжнародного стандарту ISO серії 9000, та є спрямованою на реалізацію високої якості продукції, процесів, діяльності і послуг, що є зазначеним у Програмі впровадження системи управління якістю в органи виконавчої влади та у Постанові Кабінету Міністрів України № 614 від 11.05.2006 р. Необхідністю розробки цієї програми є відсутність одних для всіх органів виконавчої влади стандартів та механізмів роботи; недостатня орієнтованість роботи органів виконавчої влади на задоволення потреб громадян, в тому числі у сфері надання послуг; низка якість значної кількості послуг, які надаються органами виконавчої влади; потреба у реалізації додаткових процедур з запобігання проявам корупції у посадових осіб, які є уповноваженими на виконання функцій держави [37].

Дослідником О. Бабіною було зазначено, що оцінка якості реалізації управлінських рішень може бути здійсненою, зважаючи на державу (внутрішня оцінка) та споживачів (зовнішня оцінка). А також можливим є виокремлення “змішаної” оцінки, яка може бути здійсненою зовнішнім суб’єктом, який не є споживачем, а “відповідальним виконавцем” рішення. [38].

О. Бабінова, в своїх дослідженнях, запропонувала застосування досить простих аналітичних технологій, корисних при дослідженні результативності органів влади у різних сферах їх функціонування, яка в такий спосіб може бути значно поліпшена, включаючи таку технологію, як порівняння результатів. Що є застосовується за конкретними даними та є досить важливою. Це може дати змогу розуміти, чому окремими органами влади досягається високий рівень продуктивності та ефективності, а іншими – ні [38].

Кірмач А. і Тимошук В. визначають, що оцінку якості надання адміністративних послуг повинні здійснювати базуючись на критеріях, щоб можна було оцінити та стандартизувати процеси надання цих послуг. Критерії – “це ті показники, які є підставою для встановлення стандартів реалізації управлінських рішень і за якими можна визначати, наскільки при виконанні конкретного гозпорядження є задоволеними потреби та інтереси

заявника та наскільки адекватною і професійною є діяльність адміністративного органу” [39].

Необхідним є те, що європейськими стандартами оцінювання якості реалізації управлінських рішень є комплексом принципів, норм створення та реалізації, вимог до державного службовця. Цей комплекс може створювати засади для наближення до концепції “сервісної держави”. Дотримання такого стандарту може вивести Україну на новий рівень взаємоспівпраці держави та громадян і, авжеж, надання якісних адміністративних послуг.

Незважаючи на це, оцінка ступеня задоволеності споживачами наданням державних послуг в Україні практично не проводиться. Відсутніми є: показники оцінки, розроблений механізм оцінювання споживачами, а також оцінювання кваліфікованими спеціалістами за методами класифікації результатів. Не створилась мережа незалежних установ оцінки надання послуг, які би оцінювали ступінь задоволення споживачів в наданні послуг.

Отже, дослідивши підходи до оцінки якості адміністративних послуг, було визначено, що частіше за все застосовуються такі види оцінки владного сектора щодо якості надання послуг, як: оцінювання споживачами послуг (зовнішня оцінка), оцінювання представниками послуг (внутрішня оцінка, самооцінка), змішана оцінка (здійснюється зовнішніми суб’єктами).

Таким чином, існування ефективної діяльності влади є неможливим без чіткого визначення шляхів удосконалення механізму надання адміністративних послуг. Показниками оцінки якості впровадження управлінських рішень визначаються кількісні та якісні характеристики, відповідно до конкретно визначених критеріїв. Цілями проведення оцінювання якості впровадження управлінських рішень є покращення їх якості та, в наслідку цього, удосконалення процесу взаємодії між суспільством і владою.

Шляхи вдосконалення системи реалізації управлінських рішень органами місцевого самоврядування визначені в прийнятій в квітні 2017 р. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Разом з тим, важливим завданням реформи є забезпечення таких умов, як доступність та якість реалізації рішення згідно з державними стандартами враховуючи потреби забезпечуючі:

- територіальну доступність, яка передбачає надання послуг на територію громади, де проживає особа;
- належну матеріально-технічну базу для реалізації рішення (органи місцевого самоврядування використовують відповідні приміщення та інфраструктуру);
- відкритість інформації щодо прийняття рішень, порядку та умов їх реалізації;
- професійність прийняття та реалізації управлінських рішень [40].

Детальне дослідження зазначених вище нормативно-правових актів і практики роботи органів місцевого самоврядування в Україні свідчить про те, що цей процес потребує покращення, якість надання управлінських рішень може не задовольняти кінцевих споживачів, адже при наданні адміністративних послуг часто може спостерігатися брак поваги до виконавців, розпорошеність різних владних органів і підрозділів за територією та предметом; важкі процедури надання рішень влади, тривалість строків надання рішень; неадекватний графік «прийомних годин» у різних органах, який у більшій мірі орієнтується на посадових осіб, та не завжди є вигідним громадянам; недостатня інформація, щодо надання адміністративних послуг; недостатня облаштованість приміщень для прийому тощо.

Підвищення якості реалізації управлінських рішень, провадження комплексної реформи, яка може дозволити удосконалити й узгоджувати нормативно-правові акти, що описують систему реалізації управлінських рішень, і забезпечують їх спрощення, у тому числі через впровадження інноваційних інформаційних технологій. Доцільною є раціоналізація процедур розгляду пропозицій і скарг. Також слід узгодити норми законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”.

Публічне адміністрування може бути успішно реалізованим в випадку, співпраці з структурами громадянського суспільства. Державні органи повинні втілити їх вимоги в державну політику і закони, а потім впровадити цю політику і ці закони. [41]

Ця система взаємоспівпраці може вимагати участі всього суспільства у розробці державної політики. В кінцевому результаті після впровадження реформ можна отримати ефективний, відкритий, прозорий і відповідальний механізм публічної адміністрації включаючий в себе всі сфери соціальної структуризації суспільства, який через вчасне надання громадянину якісної управлінської послуги сформує умови для розвитку та самореалізації.

3.2. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень шляхом впровадження системи громадського моніторингу

Районна адміністрація Запорізької міської ради по Олександрівському району має 9 структурних підрозділів та декілька підконтрольних департаментів. Адміністрація є поділеною на відділи за функціональним принципом. Детальніше організаційну структуру зображено на рис. 3.1. Основні функції та напрями діяльності відділів органу управління районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району визначені у Додатку В.

Провевши аналіз механізму реалізації управлінських рішень в Запорізькій районній адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району можна зробити висновок що система контролю відповідає законодавчим нормам але має досить формалізований характер та не дозволяє чітко контролювати та оцінити діяльність державних службовців щодо звернень громадян. Тому вважаю за доцільне ввести незалежну систему громадського контролю за реалізацією звернень громадян.



Рис .3.1 Структура органів управління районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району

Під громадським контролем розуміють публічну перевірку проведену громадянським суспільством діяльності держави на відповідність проголошеним нею цілям, підпорядкування політики держави, діяльності її органів і посадових осіб інтересам суспільства у напрямку захисту і забезпечення прав та законних інтересів людини та фундаментальних свобод, і на повагу до них [43].

Для забезпечення чистоти та незалежності рішень організації громадського контролю фінансування діяльності буде здійснюватися за рахунок благодійних фондів, краутфайдингу, та прибутку від продажу брендової продукції.

У своїх наукових працях П. Покатаєв суттєво розширив перелік принципів, як основних засад здійснення громадського контролю, виокремлюючи такі, як:

- самостійність громадських об'єднань, що беруть участь у здійсненні громадського контролю;
- загальність громадського контролю;
- різноманіття форм громадського контролю;
- обов'язковість громадського контролю;
- визнання пріоритету прав і свобод людини та громадянина;
- взаємна відповідальність держави, її органів і громадянина [44].

Для того, щоб здійснити громадський контроль організацією можуть бути використані різні техніки та інструменти, залежно від цілей та завдань контролю. Основні техніки (методи) громадського контролю висвітлені у табл.3.1. Основним завданням організації громадського контролю є контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування та допомога в вирішенні конфліктних питань між громадянами та органами влади.

Так, громадський моніторинг влади спрямований на:

- виявлення громадської та експертної думки щодо прийнятих органами державної влади управлінських рішень з важливих питань життєдіяльності суспільства;

Таблиця 3.1.

Основні техніки (методи) громадського контролю [45]

Техніки громадського контролю	Характеристика техніки
громадська експертиза	є аналізом нормативно- правових документів, який регламентує роботу органів влади на місцевому та загально державному рівнях
журналістське (громадське) розслідування	є методом збору інформації, який полягає у роботі з численними джерелами, ретельному їхньому аналізі, порівнянні, пошуку протиріч та прихованої інформації з метою оприлюднення відомостей, що становлять суспільний інтерес
громадський аудит	є порівнянням фактичних показників з нормативними (або запланованими) для того щоб виявити невідповідності та усуненні недоліків
громадський моніторинг	це плановий та систематичний збір інформації щодо конкретної проблеми чи діяльності публічних органів, що слід проводити за визначеною схемою (методологією) з метою досягнення позитивних змін. Базовими принципами громадського моніторингу є мета, об'єкт, предмет, визначення індикаторів та інструментів моніторингу.

– систематизацію та узагальнення різного роду інформації на всіх рівнях управління;

– проведення аналізу громадської думки щодо стану, основних проблем та перспектив розвитку окремих сфер, напрямів життєдіяльності суспільства;

– аналіз експертних оцінок щодо стану, основних проблем, перспектив формування та реалізації державної політики;

– визначення рівня інформованості, динаміки змін стосовно підтримки різними верствами населення й соціальними групами України реалізації управлінських рішень у секторах, галузях чи сферах життєдіяльності суспільства;

– виявлення рівня інформованості вітчизняних експертів щодо стану, основних проблем та перспектив реалізації управлінських рішень у секторах, галузях чи сферах життєдіяльності суспільства;

– забезпечення розробки аналітичних документів, орієнтованих на оцінку варіантів рішень і вибір найбільш оптимальних варіантів,;

– підвищення ефективності взаємодії законодавчої та виконавчої гілок

влади в процесі вироблення важливих управлінських рішень [47]. Ініціаторами проведення громадського контролю можуть виступати:

- окремі особи та неформальні об'єднання громадян;
- громадські організації;
- підприємства;
- засоби масової інформації.

При отриманні скарги щодо діяльності органів місцевого самоврядування від суб'єкта спочатку аналізується інформація надана заявником та відкривається справа. Першим кроком у діяльності щодо громадського контролю є збір інформації про предмет та об'єкт контролю. Це інформація про те, як має бути згідно з основними правами та законами. Детальні здійснення громадського контролю за реалізацією управлінських рішень в органах місцевого самоврядування зображено на рис. 3.2

Важливим аспектом проведення компанії громадського контролю є збір інформації про предмет та об'єкт контролю в розрізі того, як має бути, і тоді необхідно проаналізувати як є насправді, і порівняти та зробити висновок - чи відповідає дійсність тому, про що говорить закон, тому, що зроблено.

Отже, треба розуміти, що контроль є, по суті, процесом перевірки рішень, дій, бездіяльності публічних інституцій на відповідність нормативно-правовим актам, стандартам, планам або програмам, який відбувається шляхом вимірювання та визначення фактичного стану (як є насправді) і порівняння отриманих результатів з нормативними або запланованими чи бажаними (як має бути) вимогами. Але не завжди діяльність посадових осіб, яка відбувається на місцевому рівні, є регламентованою і прописаною в нормативно-правових актах, але це не має означати, що вона не підлягає громадському контролю. У випадках, коли такий регламент відсутній, результат громадського контролю може бути оприлюднений у вигляді фактів або суджень, і кожен громадянин має можливість оцінювати його відповідно до своїх уявлень та очікувань.

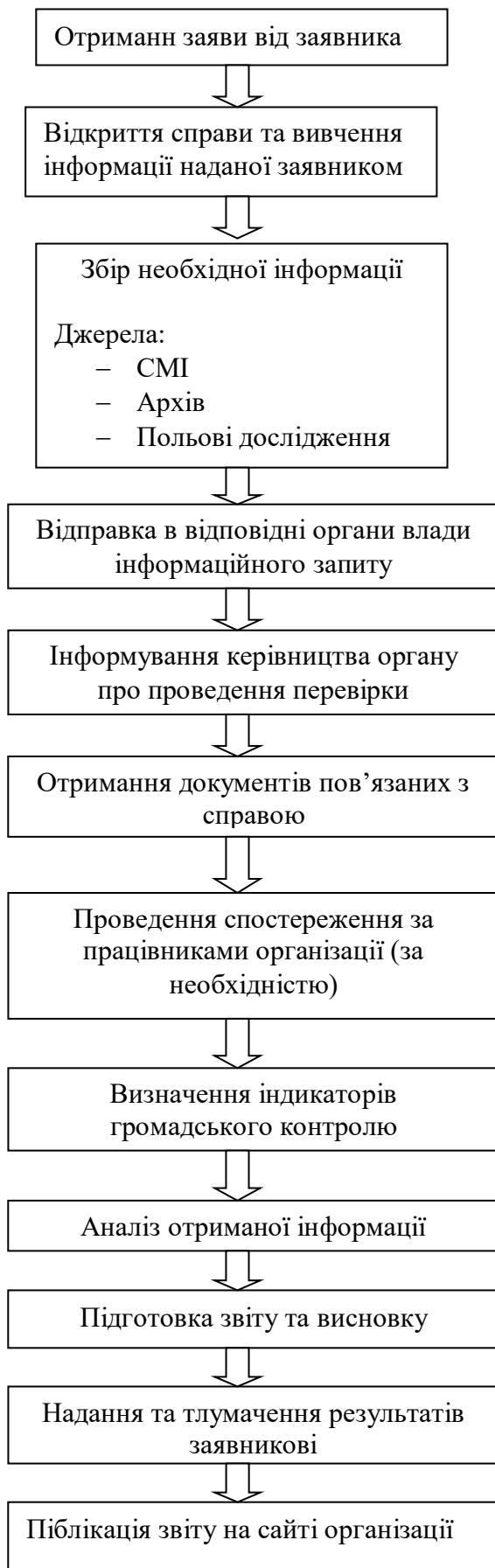


Рис. 3.2 Механізм контролю за реалізацією управлінських рішень [47]

Наступний крок визначає індикатори або показники громадського контролю на основі існуючої інформації, які можуть дозволити з'ясувати, як конкретно може проявлятися предмет контролю та відбиратися залежно від особливостей справ.

Щоб розробити систему показників слід використовувати попередню інформацію про законодавчі норми та стандарти, планові індикатори, які стосуються предмету та об'єкту контролю. Система показників може включати в себе перелік показників, одиниці виміру показника (наприклад, якщо показником є звіт депутатів перед виборцями про свої дії, то одиницею виміру буде визначатися періодичністю, доступністю, обсягом, змістовністю звіту) і можливі джерела надходження інформації.

Наступним етапом громадського контролю є вибір джерел та інструментів отримання інформації. Джерела інформації громадського контролю відповідають на питання, звідки або де можна отримати необхідну інформацію, інструменти відповідають на питання, як можна отримати потрібну інформацію. Публічна інформація, згідно проекту Закону України «Про доступ до публічної інформації» включає в себе:

- інформацію, що є власністю суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;
- інформацію, яка має суспільний інтерес (суспільно важливу), тобто що може свідчити про загрозу державного суверенітету та територіальної цілісності України;
- дозвіл здійснювати обґрунтований політичний вибір; гарантію обізнаності подіями і фактами, які впливають на стан і характер життя людей; забезпечування реалізації конституційних прав, свобод і обов'язків;
- запобігання порушенню права людини, введенню громадськості в оману, запобігання шкідливим екологічним та іншим наслідкам діяльності (бездіяльності) суб'єктів господарювання тощо.

Для здійснення громадського контролю можуть бути використані такі джерела інформації: систематичної публікації її в друкованих виданнях газет,

поширення її через засоби масової комунікації, безпосереднього її надання інформації організації через інформаційний запит. Також можливо використання інформації що розміщується органами державної влади офіційних сторінок в мережі Інтернет.

Наступним кроком є здійснення переговорів між організаціями які безпосередньо надають інформацію для контролю та організацією над якою проводиться експертиза. Уповноваженою особою здійснюється інформаційний запит з відповідної справи, проводиться інформування керівництва про проведення перевірки їхньої діяльності, вивчення всіх відповідних документів за цією справою.

Інформаційний запит щодо доступу до офіційних документів це звернення, понане у письмовій формі, що вимагає надання можливості ознайомитися з офіційними документами. Згідно закону організація чи установа мають право звернутатися до державного органу і вимагати предоставлення будь-якого офіційного документу, не зважаючи на те, чи має відношення цей документ до організації чи ні, крім випадку обмеження доступу.

За Законом, інформаційний запит щодо надання письмової або усної інформації є зверненням, що вимагає надання письмової або усної інформації щодо діяльності органів законодавчої, виконавчої та судової влади України, їхніх посадових осіб з різних питань.

За необхідністю при проведенні перевірки використовують такий інструмент збору інформації, як зовнішнє спостереження за роботою посадових осіб органів державної влади і місцевого самоврядування. Це, може бути участю у пленарних засіданнях міської ради; відвідуванням засідань виконавчого комітету міської ради; відвідуванням депутатських прийомів; відвідуванням прийомів, які проводять посадові особи міської ради; відвідуванням прес- конференцій, брифінгів та інших публічних заходів, що проводяться депутатами і посадовими особами міської ради; використанням «гарячих» телефонних ліній та прямих ефірів за участю посадових осіб міської

ради.

За необхідністю є право звернутися за архівними матеріалами міської ради. У порядку, визначеному Законом, можуть бути надані документи архівними установами Національного архівного фонду для користування фізичними та юридичними особами, створені для цього процесу відповідний довідковий апарат; можуть бути видані архівні довідки, копії документів та іншими шляхами можуть задовольнитися запити фізичних і юридичних осіб; повідомлені щодо документів, в яких містяться відомості, що можна використати органами державної влади і органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами; публікуються, експонуються та в іншій формі популяризуються архівні документи, а також виконуються інші функції, спрямовані на ефективне використання відомостей, які містяться в документах Національного архівного фонду (ст. 18 Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи»). Також при здійсненні громадського контролю можливе використання польових методів збору інформації, що представлені у табл. 3.2.

Слід зазначити, що визначені інструменти можуть бути використаними як окремо так і в разом, не обов'язково в рамках спланованої програми громадського контролю. Визначений перелік інструментів не є вичерпним і слід звернути увагу на те, що при реалізації громадського контролю можна застосовувати інші методи й інструменти, які не є забороненими законом.

Останній крок громадського контролю є підготовка звіту за результатами. Враховуючи отриману інформацію щодо фактичного стану та інформацію, про те, як має бути відповідно до норм закону або планових показників, необхідним етапом є порівняння цих даних та визначення невідповідностей, якості послуги а також її ефективності.

У тих випадках, коли неможливо порівняти одержані дані та зробити висновки, потрібно проводити оцінку визначеної інформації. Для того щоб провести оцінку необхідним є розрознення певних критеріїв, за якими буде проводитись оцінка.

Таблиця 3.2.

Використання польових методів збору інформації при здійсненні
громадського контролю

Метод збору інформації	Характеристика методу
соціологічне опитування	є методом збору соціологічної інформації шляхом реєстрації відповідей респондентів на запитання анкети або інтерв'ю [48]; Перевагою опитування є можливість отримати найрізноманітнішу інформацію про суб'єктивні та об'єктивні характеристики респондентів, про різні сторони їхньої діяльності. Проте, ця інформація відображає реальність так, як це уявляє респондент.
фокус-група	це якісний метод збирання інформації, що базується на дискусії між респондентами з приводу проблеми, яка вивчається.[49] У таких дискусіях беруть участь 6-12 респондентів, не знайомих один з одним. Фокус-групи спрямовані на отримання якісної інформації щодо думок, очікувань людей крізь призму їхнього індивідуального досвіду.
експертне опитування	Головною особливістю цього інструмента, яка відрізняє його від масового опитування, є те, що респондентами тут виступають особи, найбільш компетентні у царині, що досліджується (експерти). Це й визначає техніку збирання інформації, її аналізу та використання. Центральним питанням методу експертних оцінок є добір експертів. Від цієї процедури залежить цінність отриманих результатів.

Критерії оцінки визначаються: ефективністю, законністю, своєчасністю, прозорістю, підзвітністю, відкритістю або вже згадані визначені частиною 3 ст. 2 Кодексу адміністративного судочинства України критерії оцінки рішень, дій та бездіяльності суб'єктів владних повноважень (чи повноваження використовувалося з цілями, з якими було надане, дотримуєчись принципів рівності перед законом, обґрунтовано, безсторонньо, добросовісно, розсудливо, пропорційно).

У кожного критерія оцінки є свої параметри, або ознаки, за наявності або відсутності яких можна зробити висновки про відповідність критеріїв предмету оцінки. Звіт про результати проведення громадського контролю є досить вагомим елементом, від якого може залежити частина успіху всієї програми громадського контролю. А також успіх проведення програми громадського контролю залежить від наступних чинників: інформація, викладена в звіті, має бути зрозумілою та цікавою для громадян,

компетентність та професійність висновків та суджень, підтвердженість достовірними фактами. Це може дати шанс досягти позитивної зміни шляхом реалізації запропонованих рекомендацій. Інколи це є достатнім для впровадження змін. Звіт про виконання контролю викладається на офіційному веб-сайті установи.

Якщо під час проведення перевірки були виявлені порушення законодавства, необхідним є звернення до прокуратури чи до суду. У випадках, коли знайдені порушення є достатньо суттєві і впровадження змін може бути достатньо болючими та неприйнятними для органів місцевого самоврядування, громадськість користується передбаченими законом засобами для скасування незаконних рішень органів чи посадових осіб місцевого самоврядування, припинення їх незаконних дій або бездіяльності, в першу чергу, шляхом звернень до прокуратури або особистого прийому в органах прокуратури.

В такому випадку можливим є клопотання про застосування прокурором одного з заходів зазначених у табл. 3.3.

Однією з ключових задач процесу децентралізації управління – є посилення спроможності громадян брати участь в прийнятті управлінських рішень у своїх територіальних громадах [49]. Але за результатами соціологічного опитування, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва на 1 серпня 2019 року лише 15% українців були задоволені тим, як вони можуть впливати на прийняття рішень владою свого міста, селища чи села. До того ж, загальна готовність громадян приймати участь у вирішенні проблем своїх територіальних громад складає лише 32 %, що свідчить про невеликий відсоток готовності, але й серед них більшість віддає перевагу пасивним або опосередкованим інструментам впливу: 29 % готові голосувати на виборах, 24 % – брати участь у роботах із благоустрою [50].

Таким чином, громадський контроль є сутєвим чинником вдосконалення громадянського суспільства, покращення ефективності діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, вагомим фактором залучення громадян до вирішення суспільно важливих питань місцевого значення, що

може дозволити їм набувати важливого досвіду та навичок реалізації власних інтересів у поєднанні з інтересами громади.

Таблиця 3.3

Можливі заходи громадян при суттєвих порушеннях органів місцевого самоврядування

Заходи	Характеристика заходу
Видання протесту на акт, що суперечить закону	У протестах прокурор може ставити питання про скасування актів або узгодження його з законом, а також припиненні незаконної дії посадових осіб, поновленні порушеного права. Протест прокурора зупиняє дію опротестованого акту і може підлягати обов'язкового розгляду відповідними органами або посадових осіб у строк 10 днів після його надходження. Про наслідки розгляду протесту в цей же строк може бути повідомлений прокурор. У разі відхилення протестів або ухилення від їх розглядів прокурор може звертатися з заявою до суду про визнання акта незаконним. Заяву до суду може бути подано протягом 15 днів з моменту одержання повідомлення про відхилення протесту або закінчення передбаченого законом строку для його розгляду. Подача такої заяви зупиняє дію правового акта.
Скерування письмового припису органу чи посадовій особі про усунення порушень закону	Письмовий припис може вноситися у випадку, коли порушення закону є очевидними і можуть завдавати істотну шкоду інтересу держави, а також громадян, якщо не буде негайно усунути (наприклад, знесення будинку, що є пам'яткою архітектури). Припис повинен підлягати негайному виконанню, про що повідомляється прокурору.
Подання з вимогами усунення порушень закону	(наприклад, відмова громадянину у праві бути присутнім на засіданні місцевої ради), причини цих порушень і умови, що можуть їм сприяти, особи, що можуть бути наділені повноваженням потрібно усунути порушення закону. Не пізніше ніж строк 1 місяця мають бути вжиті відповідні заходи до усунення порушень закону, причини та умови, що можуть їм сприяти, і про наслідки повідомити прокурора.
Видання мотивованої постанови	З тематики дисциплінарного провадження, про адміністративні правопорушення або про порушення кримінальної справи щодо винних осіб.

Для того ,щоб посилити дієвість громадського контролю повинні бути чітко зазначені обов'язки органів та посадових осіб місцевого самоврядування щодо належної реакції на звернення суб'єктів громадського контролю, а нереагування або неналежна реакція на такі звернення мають передбачати відповідні санкції.

Враховуючи все вище наведене можна зробити висновки щодо

доцільності розробки механізму взаємодії громадкості з органами державної влади та місцевого самоврядування в умовах децентралізації управління, що враховує процеси добровільного територіального об'єднання громад та їх плідного співробітництва. У даному механізмі повинні бути враховані основні принципи здійснення громадського контролю, які будуть враховувати його особливості в сучасних умовах децентралізації управління.

3.3. Підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам при впровадженні міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2015 на муніципальні послуги

Сутність сучасної концепції менеджменту якості розкривається за допомогою принципів, що зафіксовані у міжнародних стандартах ISO 9000:2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary» та у гармонізованих до них національних стандартах ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів».

За своєю функціональною структурою муніципальні послуги поділяються на адміністративні та управлінські. До першої групи належать ті послуги, надання яких суворо регламентується чинним національним законодавством або внутрішніми нормативно-правовими актами. Наприклад, надання відповіді на запит громадянина регламентується по часу в перебігу семи робочих днів. А видача дозвільних документів на відведення землі під будівництво приватних будівель - протягом 30 днів і т.п. Згідно з Бюджетним Кодексом в Україні регламентований порядок формування місцевого бюджету, здійснюється контроль за його використанням.

Управлінські послуги має власну складну структуру. По функціях запропонував би виділяти послуги інформаційно-аналітичного характеру (збір, аналіз, надання інформації для громадян і для прийняття рішень), планування і прогнозування (генеральний план, стратегічний план, орієнтація підприємців на

нові території забудови, вартість землі, розробка промислової політики і т.п.), організаційні (формування і реорганізації структури муніципалітету, розробка регламенту щодо проведення фестивалів, свят і т.п.).

Процедура впровадження системи управління якістю має певні особливості і закономірності в органах місцевого самоврядування має свої особливості. На першому етапі робіт визначається політика у сфері якості управлінських послуг, розробляється концепція впровадження системи управління якістю діяльності муніципалітету і комплексна програма дій з її реалізації. У Запорізькій області лише один орган місцевого самоврядування Бердянська міська рада впровадила міжнародний стандарт якості системи управління якістю на муніципальні послуги ISO 9001:2000 та підтверджуючи їх вже по серії стандартів ISO 9001:2015 [53, с. 282].

Наступний крок – розробка концепції системи управління якістю управлінської діяльності в міській мерії з подальшою реалізацією дала можливість чітко визначити основні принципи філософії якості і принципи менеджменту для нової філософії якості, а також інструменти побудови системи управління якістю, що знайшли віддзеркалення в своєрідному кодексі принципів, процесів і процедур – Книзі якості.

Основні принципи проякісного управління згідно з вимогами ISO 9001:2015 в українських реаліях трансформуються з врахуванням чинного законодавства і специфіки виробництва послуг у сфері державного і муніципального управління. Основою функціонування будь-якої системи є принципи її побудови і структурні елементи, що формують цілісність об'єкту, які в умовах демократизації розвитку суспільства і розгортання самоврядності можуть бути представлені таким чином:

1. Основна увага – клієнтові. У муніципальному управлінні клієнтом є кожен житель територіальної общини, який звертається із запитом до виконавських органів влади.

2. Зростання ролі муніципального керівництва у формуванні команди менеджерів, чим досягається єдність місії, мети, завдань розвитку органу

муніципального управління та шляхів їх досягнення.

3. Забезпечення колегіальності, прозорості та гласності процесу підготовки, розробки і прийняття управлінських рішень, які стосуються інтересів громади, залучення всіх без винятку працівників мерії до участі в управлінні.

4. Використання процесного підходу, який передбачає чітку регламентацію процедур і процесів в діяльності органів муніципального управління, оптимізацію використання ресурсів для виконання завдань.

5. Системний підхід до управління, при якому кожен працівник мерії бачить як спільну мету роботи, так і свою функціональну роль в цьому процесі.

Реалізація даного підходу в менеджменті дозволяє направляти ресурси організації на задоволення конкретних потреб жителів.

6. Постійне вдосконалення діяльності на основі пошуку інноваційних рішень в області нормативно-правової, фінансово-бюджетної, соціально-економічної діяльності, а також функціональних видів діяльності - планування і прогнозування, організації та системи формування, розробки, прийняття рішень, контролю.

7. Прийняття рішень на основі фактів і інформації. Якість інформації визначає якість прийнятих рішень, їх виконання і результативність.

8. Розвиток взаємовигідних зв'язків адміністрації з постачальниками передбачає взаємодію і співпрацю місцевих органів влади з вищими за ієрархією рівнями органів влади, розвиток горизонтальних партнерських зв'язків з місцевою і регіональною владою сусідніх регіонів, особливо в питаннях вирішення спільних регіональних соціальних, економічних, транспортних, інформаційних, екологічних проблем.

Якість управлінської діяльності муніципалітету - це певна інтегральна сума якостей: управління макропроцесами в структурних підрозділах виконавчого органу влади; операційною системою надання послуг. Кожен процес надання послуги на будь-якому з її етапів в системі «вхід (ресурсів) - діяльність (переробка ресурсів) - вихід (кінцева послуга в формі результатів діяльності - готового рішення, документа і т.п.) детермінований певними

процедурами, виявлення яких неминуче при переході до управління якістю муніципальних послуг.

Для кожного з етапів процесу надання управлінських послуг фіксуються: виконавці; постачальники вхідних даних; споживачі вихідних даних (результатів); показники якості "входу" і методики їх виміру; показники якості "виходу" і методики їх виміру; показники якості процесу надання послуги та методики їх виміру; показники якості ресурсів і методики їх виміру. Всі процеси пов'язані єдиною мережею. В управлінській практиці, як правило, "вихід" одного процесу є "входом" іншого процесу.

Процес може мати кілька постачальників вхідних даних і кілька споживачів вихідних даних. Ресурси, необхідні для виконання процесу, можуть належати до різних груп: людські ресурси; матеріальні ресурси; фінансові ресурси; інформаційні ресурси і моделі; нематеріальні ресурси методолого-методичного характеру - технології, стандарти, інструкції та методи.

За результатами підготовчої роботи можна визначити наступні етапи впровадження системи управління якістю у виконавчих органах муніципальної влади:

1. Організаційне забезпечення:

прийняття політичного рішення на рівні міського голови і ради про впровадження системи ISO 9001: 2000, викладеної в своєрідному маніфесті - Політиці якості;

вирішення організаційних питань по призначенню уповноваженого по впровадженню ISO 9001: 2000 та складу робочої групи управлінців, до складу якої включені депутати, науковці, громадські лідери, а також забезпечення умов їх роботи;

встановлення регламентів роботи над розробкою Книги якості, розробки системи процедур і ідентифікації процесів, а також інших обов'язкових документів.

2. Нормативно-правове забезпечення:

приведення і узгодження адаптованих до національних умов стандартів міжнародної системи управління ISO 9001: 2000 шляхом удосконалення певних норм нормативно-правового забезпечення системи управління в умовах саме муніципального управління; формування реєстру нормативно-правових актів, якими регулюється надання послуг населенню;

впорядкування системи діловодства та документування даних в мерії; підготовка доповнень та змін до Статуту територіальної громади міста, що стосуються організації управління в мерії і надання управлінських послуг.

3. Кадрове забезпечення:

підготовка і перепідготовка для роботи в системі нових вимог до виробництва муніципальних послуг понад 40 осіб управлінців мерії, депутатів і лідерів громадських організацій міста;

підготовка зусиллями Запорізької філії Торгово-промислової палати України 18 внутрішніх аудиторів з числа муніципальних службовців.

4. Науково- методичне забезпечення:

здійснення наукової експертизи проекту лабораторією з вивчення проблем приморського міста Інституту економіко-правових проблем НАН України;

організація науково-практичних конференцій з проблеми;

навчання польськими та українськими партнерами працівників мерії по курсам "Основи менеджменту", "Вступ до управління якістю" загальним обсягом 188 год.;

вивчення та аналіз польського досвіду впровадження системи управління якістю в польських містах;

ознайомлення з методикою впровадження системи управління на принципах організації системи управління якістю ISO 9001: 2000, а також зразків бланків документів і іншого методичного супроводу.

5. Маркетингова підтримка та інформаційне забезпечення:

здійснення комунікацій з жителями територіальної громади шляхом організації спільних акцій мерії, депутатів, рад мікрорайонів, громадських

організацій: загальноміського конкурсу інвестиційних проектів в мікрорайонах міста; суботників та інших акцій з благоустрою території;

участь представників рад мікрорайонів в навчальних програмах і інші; проведення маркетингового дослідження ставлення жителів міста до якості обслуговування в мерії;

висвітлення в ЗМІ результатів досліджень і ходу підготовки документів до сертифікації системи управління якістю в міськвиконкомі;

створення внутрішньої комп'ютерної мережі - інтранету, як невід'ємного ланки внутрішніх комунікацій в виконкомі.

б. Фінансове забезпечення здійснювалося на основі гранту польсько-американської Програми RITA (Зміни в регіонах), а також часткового покриття витрат з міського бюджету.

Механізм надання послуг працює наступним чином: житель міста звертається в створений Центр надання послугу в мерії до фахівця, знайомиться і заповнює форми заяв з виниклих проблем, віддає необхідні документи і приходить в означений інспектором час в Центр за вже готовим рішенням. З метою забезпечення злагодженого та ефективного функціонування системи управління були переглянуті функції відділів і окремих працівників, побудована гнучка оргструктура управління і введені нові підрозділи, налагоджене управління інформацією, системою отримання і виконання рішень, тобто впроваджені сучасні методи корпоративного управління, адаптовані до управління мерією.

Розробка картки послуг на кожен тип послугу для населення дозволяє формалізувати операційний час для задоволення звернення громадян до міськради, а також контролювати якість послуги, оскільки картка містить інформацію про основний та допоміжні відділи і конкретного власника процесу (виконавця послуги із числа службовців міськвиконкому), що дозволяє контролювати якість надання послуги.

Засновані на контролі, корегуючі системи є дуже витратними та неефективними, з точки зору усунення самої причини виникнення помилки,

через що їх роль в управлінні діяльністю підприємства значно знижується. Альтернативний, так би мовити, «внутрішній підхід» до управління якістю спирається на попереджуючі заходи, що є неможливим без загальної участі співробітників у діяльності щодо покращення якості. Це потребує поступового, всебічного та добровільного залучення співробітників до відповідних процесів. Таке залучення співробітників передбачає певну їх поведінку, систему відношень та орієнтири у діяльності.

Водночас норми та форми поведінки людини в організаційному середовищі виробляються на основі цінностей [54, с.85-87]. Цінності ж є невід'ємним компонентом культури, що знаходить своє відображення у всій різноманітності визначень культури організації. Культура якості при цьому постає складовою загальної організаційної культури підприємства, яка інтегрує в собі економічну та соціально-психологічну форми культури підприємства в напрямку розвитку якості шляхом постійного покращення діяльності.

Суттєвим моментом при розгляданні культури якості є характеристика того, яким чином саме буде досягатися постійне покращення діяльності, оскільки при цьому культура якості може звестися до культури контролю якості, що в свою чергу може призвести до зосередження лише на рівні корегуючи систем в управлінні якістю. Безумовно важливим при наданні визначення поняттю «культура якості» є врахування самого поняття якості та розглядання ролі споживача продукції підприємства у оціночному механізмі якості продукції через ступень його задоволеності. При цьому вагомим є зосередження не лише на клієнті як споживачі кінцевого продукту підприємства, а й врахування інтересів всіх зацікавлених сторін (клієнт, співробітник, постачальник, суспільство та ін.), оскільки їх участь у процесі створення та сприйняття якості у широкому розумінні, включаючи якість стосунків, взаємодії та взаєморозуміння, якість партнерських відносин, є дуже важливою та впливовою на створення додаткової вартості кінцевого продукту.

Отже, під культурою якості розуміємо систему поділяємих цінностей в рамках безперервного покращення діяльності шляхом розвитку творчого та

лідерського потенціалу персоналу підприємства відносно підвищення ступеню задоволення потреб та очікувань всіх зацікавлених сторін. Досвід розвинутих країн вказує на те, що при реалізації концепції TQM в організації відбувається глибока зміна культури, що супроводжується певними змінами корпоративних цінностей (табл. 3.4) [55. С. 279].

Таблиця 3.4

Зміна культури організації при реалізації концепції TQM

Культура організації до впровадження TQM	Культура організації після впровадження TQM
Плітки й таємність	Відкрите спілкування
Контроль керівництва	Наділення владою
Інспектування й боротьба	Попередження
Зосередження на внутрішніх правилах	Зосередження на зовнішньому споживачеві
Витрати й план	Якість і згода
Прагнення до постійності, пошук оптимальності	Постійні поліпшення
Відносини конкуренції	Відносини об'єднання і співробітництва
Пошук винних	Виявлення причин проблем

На основі дослідження проблематики галузі управління якістю слід запропонувати наступні засоби, що сприяють формуванню культури якості на підприємстві:

- стратегічне управління, спрямоване на розвиток партнерських відносин та сплочення організаційної структури;
- управління змінами, спрямоване на відкритість нововведенням, зміну поведінки та зменшення опору співробітників;
- організаційний розвиток щодо пробудження природного прагнення людини до отримання знань, становлення організації, що самонавчається;
- залучення вищого керівництва та лідерство, що є необхідною умовою для здійснення системних великомасштабних організаційних перетворень та є рольовою моделлю поведінки, яка сприятиме залученню всіх співробітників у процес постійних покращень діяльності;

- коучинг, метою якого є розвиток здібностей співробітників для налагодження творчого та ефективного процесу по досягненню якості;
- налагодження ефективних комунікацій, що є необхідною передумовою постійного покращення діяльності;
- формування відповідної системи мотивації, що сприятиме прояву активності та самовираженню співробітників;
- впровадження інновацій у діяльність підприємства, у тому числі шляхом використання бенчмаркінгу та застосування «кращих практик».

Формуючи культуру якості враховується той факт, що покращення ефективності і якості не є результатом однієї масштабної реформи; але це є результатом безперервного вилучення багатьох дрібних проблем, а також зміна системи менеджменту підприємства так, щоб ці проблеми не виникали. Процес навчання з предмету вдосконалення якості повинно бути постійним процесом і відповідати зміні навколишнього середовища підприємства.

Аналіз культури якості в організації повинен забезпечити вирішення таких завдань, а саме:

- чітке формулювання ключових цінностей, пріоритетів, настанов, здатних підтримати формування сильної культури якості на підприємстві;
- виявлення складових культури, які можуть допомогти (або заважати) реалізації такої культури в організації;
- оцінка наявного рівня невідповідності між існуючою ситуацією та бажаним результатом та розробка відповідних заходів із навчання і професійного розвитку працівників, спрямованих на вирішення проблемних питань та усунення слабких сторін у культурі якості в організації.

В умовах необхідності постійного оновлення знань та забезпечення конкурентоспроможності трудового потенціалу, виникає нагальна потреба навчання упродовж життя. При цьому строки й межі підвищення кваліфікації визначаються не стандартними регламентованими процедурами, а необхідністю гнучко реагувати на зміни та нововведення. Суттєва роль належить неформалізованим формам професійного навчання.

Характеристики індикаторів культури якості необхідно закладати ідею соціального партнерства, за якого відносини між усіма зацікавленими сторонами формуються через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння й співробітництва.

Тому виявлення проблемних питань в рамках якості та організація інтенсивного навчання персоналу з цих питань буде сприяти покращенню якості усіх процесів, що можуть відбуватися на підприємстві, а таким чином, і підвищенню якості та зростанню конкурентоспроможності продукції на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, зараз процес впровадження СУЯ на вітчизняних машинобудівних підприємствах для забезпечення конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках має зворотній характер: побудова СУЯ відбувається майже одночасно із процесом її сертифікації та для отримання сертифікату як необхідної умови виходу на зовнішній ринок та засобу підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, що перетворюється лише в інструмент маркетингу.

Сутністю ж впровадження СУЯ є зміни, спрямовані на формування культури якості на промисловому підприємстві, що саме і є запорукою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Лише за такої умови можливе не формальне, ефективне функціонування СУЯ, що і повинно бути підтверджено відповідним сертифікатом.

Висновки за розділом 3

В роботі були визначені напрямки вдосконалення механізму реалізації управлінських рішень щодо звернень зі скаргами громадян. Було запропоновано:

- запровадити дієві механізми щодо залучення громадян до формування, реалізації контролю публічної політики;

- забезпечити прозорість і відкритість функціонування органів влади;
- запровадити тісний взаємозв'язок органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування із підприємцями і громадським сектором на засадах партнерства;
- переорієнтуватися на управління за цілями (за кінцевим результатом) і надання послуг;
- оцінювати діяльність за критеріями результативності і соціальної ефективності;
- впровадити інформаційні технології і розбудувати систему електронного урядування;
- раціоналізувати організаційно-функціональну структуру органів влади;
- налагодити чітку взаємодію по горизонталі і вертикалі в системі публічного менеджменту;
- утвердити наукові засади у практиці управлінської діяльності публічної влади.

Надано визначення поняття «громадський контроль», під яким розуміють проведену громадянським суспільством публічну перевірку діяльності органам публічної влади на відповідність проголошеним нею цілям, підпорядкування політики держави та громад, діяльності її органів і посадових осіб інтересам суспільства у напрямку захисту і забезпечення прав та законних інтересів людини та свободи, і на повагу до них.

Визначено технологічний процес упровадження громадського контролю в органах місцевого самоврядування, що включає послідовні етапи: збір інформації, вибір індикаторів оцінки, вибір інструментів, комунікація з об'єктом дослідження, підготовка звіту.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Адміністрування управлінських рішень при розгляді скарг громадян в органах місцевого самоврядування» передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері публічного управління та адміністрування, у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району.

4.1. Аналіз потенційних небезпек

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов'язків фахівця у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищене нервово-психічне 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 та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- 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 помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

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

наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- можливість провокаційних, злочинних дій або терористичного акту з боку громадян, невдоволених соціально-економічним положенням в державі, політичним напрямком розвитку діючої влади та органів самоврядування, що мають на меті завдання фізичної та психічної шкоди співробітникам адміністрації, нанесення збитків та пошкодження майна установи;

- масові інфекційні захворювання, що передаються повітряно-крапельним шляхом, а також через контакт із ураженими поверхнями, через недбалість персоналу та громадян, що нехтують способами самозахисту, що призводить до ізоляції персоналу, тяжких хвороб 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 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним

струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю 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 значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

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 робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм,

глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для запобігання можливості провокаційних, злочинних дій або терористичного акту з боку громадян, на вході в приміщення встановлюється пост зі співробітниками Державної служби охорони, обладнаний металошукачем та засоби придушення злочинних дій.

4.3. Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

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 обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і 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.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 4 \times 3,5 \times 3,8$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк, числове значення коефіцієнта світильника – 1,4, тип світильника – ЛПО.

1. Розрахувати кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

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

2. Визначити максимально припустиму відстань між рядами світильників L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{3,5}{1} = 3,5, \text{ м};$$

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

$$i = \frac{4 \cdot 3,5}{(3,8 - 0,8) \cdot (4 + 3,5)} = 0,62;$$

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

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 31\%$.

5. Визначити сумарний світловий потік освітлювальної установки даному приміщенні Φ_Σ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{300 \cdot 4 \cdot 3,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,31} = 20864,52, \text{ лм};$$

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

$$N_{ce}^* = \frac{4 \cdot 3,5}{12,25} = 1, \text{ шт};$$

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

$$\Phi_l^* = \frac{20864,52}{2} = 10432,26, \text{ лм};$$

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

$$m = \frac{10432,26}{2850} = 3,66.$$

9. Визначити оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = 1 \cdot 3,66 = 4, \text{ шт};$$

10. Визначити фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = 4 \cdot 2 = 8, \text{ шт};$$

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

$$E_p = \frac{2850 \cdot 8 \cdot 0,31}{4 \cdot 3,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 327,83, \text{ лк};$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 327,83 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 4 люмінісцентних світильників типу ЛПО.

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

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, 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.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Особливості та порядок внесення змін до актів підприємства з безпеки праці та здоров'я працівників регламентовано Порядком опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві, затвердженим наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці 21.12.1993 № 132 та зареєстрованим в Міністерстві юстиції

України 07.02.1994 за № 20/229 (далі – Порядок). перегляд інструкцій з охорони праці проводиться в строки, передбачені нормативно-правовими актами, на основі яких їх розроблено, але не рідше ніж один раз на 5 років. Для робіт з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, — не рідше ніж один раз на 3 роки. Проте пандемія та карантинні обмеження зумовлюють необхідність змін в інструкціях з охорони праці та доповнення їх певними правилами поведінки, зокрема, порядком дотримання особистої гігієни та застосування засобів захисту (медичних масок, респіраторів, рукавичок тощо). Відповідні знання і навички працівники, які працюють в умовах карантину, мають отримати під час проведення позачергового навчання або інструктажу з питань охорони праці. Обсяг і зміст позапланового інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що обумовили його проведення.

4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1. Заходи з пожежної безпеки

Класи пожеж визначено в ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж» (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT). У повній відповідності до європейського першоджерела (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004) встановлює класи пожеж залежно від матеріалу, що горить, і не передбачає визначення конкретного класу пожежі, що супроводжується горінням електрообладнання під напругою. У розрізі досліджуваного робочого місця, визначено два класи, які мають місце бути, а саме:

А – що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини;

Е – що супроводжуються горінням 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», робоче місце, яке розглядаємо, належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», на випадок пожежі у приміщенні офісу обладнаного ПК з ВДТ, передбачено евакуаційні виходи.

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 має площу 14 м², 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 у кількості 2 штук (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.

4.4.2. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів цивільного захисту

Згідно розділу VIII Цивільного кодексу України «Про фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів цивільного захисту», фінансування заходів у сфері цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел.

Фінансове забезпечення діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, інших центральних органів виконавчої влади, що здійснюють державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, реалізацію державної політики у сфері промислової безпеки, охорони праці та державного гірничого нагляду, управління зоною відчуження і зоною безумовного (обов'язкового) відселення, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Фінансове забезпечення діяльності підрозділів з питань цивільного захисту, що функціонують у складі центральних органів виконавчої влади, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Фінансове забезпечення діяльності підрозділів з питань цивільного захисту суб'єктів господарювання здійснюється за рахунок коштів таких суб'єктів господарювання.

Фінансове забезпечення діяльності сил цивільного захисту здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел.

Фінансування робіт із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій здійснюється у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання забезпечують підпорядковані їм

підрозділи з питань цивільного захисту, сили цивільного захисту та інші організації, діяльність яких спрямована на виконання завдань і заходів з питань цивільного захисту, засобами цивільного захисту, іншим майном, службовими, навчальними, господарськими та підсобними приміщеннями, іншими об'єктами та спорудами (пожежними депо, сховищами для техніки, тренувальними залами, спортивними майданчиками), складськими площами в обсягах, необхідних для їх діяльності, а також надають у встановленому порядку земельні ділянки для їх розташування.

Матеріальні резерви для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій створюються з метою їх використання у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій.

Матеріальні резерви для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій створюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту (оперативний матеріальний резерв), іншими центральними органами виконавчої влади (відомчий матеріальний резерв), місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування (регіональний та місцевий матеріальні резерви) та суб'єктами господарювання (об'єктовий матеріальний резерв).

Порядок створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій визначається Кабінетом Міністрів України.

Земля, вода, інші природні ресурси, а також майно, що належать центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, центральним органам виконавчої влади, що здійснюють державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, реалізацію державної політики у сфері промислової безпеки, охорони праці та державного гірничого нагляду, управління зоною відчуження і зоною безумовного (обов'язкового) відселення, є державною власністю та закріплюється за їх силами цивільного захисту, навчальними закладами та

науковими установами, іншими підрозділами та об'єктами, що належать до сфери їх управління, на праві оперативного управління.

Висновки до розділу 4

Провівши аналіз робочого місця співробітника районної адміністрації, описано та визначено необхідні матеріальні цінності, які необхідні для створення нормальних умов праці. Визначено тип пожежі, яка може виникнути на робочому місці (пожежі класів А та Е), категорію приміщення (категорія Д) та тип вогнегасників (передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5). 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, тим самим запропоновано заходи щодо пожежної безпеки. Також розглянуто заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни. Підсумувавши, в розрізі окремого підрозділу публічного управління всі критерії, які було розглянуто, значною мірою підтримуються та контролюються відповідними службами та відділами.

ВИСНОВКИ

Для якісної реалізації управлінських рішень щодо скарг громадян необхідно сформулювати певні умови, а саме: управлінське рішення має бути своєчасним, адресним, конкретним, повинно забезпечити прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як з точки зору досягнутих результатів, так і з точки зору витрат ресурсів.

Якість реалізації управлінського рішення щодо скарг громадян тісно пов'язана з правильністю вибору підходу до проблем місцевих органів державної виконавчої влади, сутність якого полягає у своєчасному усвідомленню і аналізу проблеми з метою з'ясування причин їх виникнення; скороченні витрат робочого часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи місцевого органу державної виконавчої влади; уникненні декількох послідовних рішень з одного і того ж питання; постійному оцінюванню ефективності процесу ухвалення, а згодом і реалізації рішення; навчанні державних службовців і стимулюванні успіхів; залученні вже на початкових етапах процесу прийняття рішень співробітників, щонайменше до нього відношення, з урахуванням їх кваліфікації і складності проблеми.

Реалізація управлінських рішень щодо скарг громадян також залежить від якостей якими володіє службовець а саме: високий науково-технічний рівень управління; висока технологічна культура управління, що передбачає наявність загальної культури; наявність необхідного інформаційного забезпечення процесу управління; достатній рівень систематизації, формалізації і стандартизації процесу управління; наявність організаційних форм управління, адекватним його завданням; інтенсифікація процесу управління; скорочення тривалості перехідних процесів при реалізації рішень; розробка управлінських рішень в комплексі, з урахуванням функціонування всього управлінського ланцюжка; уміння відокремлювати від загального масиву головне і важливіше.

На якість реалізації управлінських рішень щодо скарг громадян загалом впливає велика кількість чинників. В цілому до чинників, що багато в чому визначають якість управлінського рішення відносять також надійність інформації, яку в залежності від використання можна розділити на наступні типи: корисна інформація; необхідна інформація; надлишкова інформація.

Для управлінської практики велике значення має з'ясування взаємозв'язків характеристик і типів інформації, які виділяються відповідно до сучасних викликів соціальних практик та використовуються в процесі реалізації місцевими органами державної влади управлінських рішень.

Місцеві органи державної виконавчої влади можуть використовувати в своїх цілях всю інформацію, обмежену повноваженнями відповідного органа і вимогами необхідності інформації для прийняття управлінських рішень. Тому важливу роль в реалізації управлінських рішень має контроль

Контролем називають сукупність процесів в рамках спостереження за діяльністю відповідного об'єкту контролю маючи на меті: а) отримати об'єктивну та достовірну інформацію щодо стану справ на ньому; б) зберегти і розвивати соціальну систему, упорядкувати діяльність її елементів; в) застосувати заходи попередження правопорушень (маючи право прямого втручання); г) надати допомогу підконтрольному об'єкту з поновлення законності і дисципліни; д) встановити причини і умови, що можуть вести до порушення норм права; е) вжити заходи та притягнути винних осіб до правової відповідальності.

Наглядом називають дослідження стану слідування закону і дисципліни у суспільстві, який може бути здійснений уповноваженим суб'єктом застосовуючи надані йому законом засоби і форми, але без права безпосередньо втручатися в діяльність суб'єкту, який є під наглядом. Контроль може охоплювати нагляд, а нагляд, в тому числі, є видом контролю з обмеженою можливістю впливу суб'єкта контролю на підконтрольний суб'єкт.

Організаційно-правовим механізмом громадського контролю в галузі місцевого самоврядування є узгодженою та взаємодоповнюючою системою

організаційних взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами контролю, правовою взаємодією між ними використовуючи сукупність заходів, засобів і способів організаційно-правового впливу та функціональним забезпеченням процесу вирішення місцевих проблем, прийняття та виконання рішень.

Міжнародних процес контролю за роботою органів місцевого самоврядування є обумовленим через форму правління (монархія, республіка), форму державного устрою (унітарна, федеративна), форму політичного режиму (ліберальна демократія, соціальна демократія, або авторитаризм), модель місцевого самоврядування тощо. Також проводиться адміністративний нагляд, який є обмежений перевіркою лише законності рішення муніципальних органів.

Контролюючим суб'єктом можуть бути заперечені рішення муніципальних органів лише в судовому порядку, а муніципальний орган може в судовому порядку доказувати свою автономію.

Специфікою громадського контролю у галузі місцевого самоврядування є перебування контролюючого і підконтрольного суб'єктів у різних підсистемах публічної влади: державної та самоврядної. Теоретичною моделю процесу контролю в системі місцевого самоврядування враховується природа місцевої демократії, факт автономності органів місцевого самоврядування щодо вирішення власних справ, факт багатоаспектності феномену контролю, різноманітності його видів та необхідності диференційованого підходу щодо контролю в залежності від направлення суспільних відносин та соціальних ролей суб'єкту контролю.

В залежності від місця і ролі суб'єктів виділяють основні види контролю у галузі місцевого самоврядування, який називають: а) загальним (здійснюються урядом, місцевими державними адміністраціями), б) спеціальним (здійснюють спеціалізовані органи – Рахункова палата тощо); в) галузевим (здійснюють відповідні органи виконавчої влади). Законодавчими актами мають бути визначені: 1) суб'єкти контролю, завдання, сфера діяльності, роль в системі державних органів; 2) об'єкти контролю, 3) підстава для здійснення перевірки,

дослідження поточного стану, 4) форма і метод контрольної роботи; 5) етапність прийняття рішення після результатів контролю.

Громадський контроль за реалізацією управлінських рішень здійснює не тільки правомірність, але й доцільність вирішення завдань. Прийняття центральними та місцевими органами виконавчої влади методики організації контролю у галузі місцевого самоврядування може сприяти вдосконаленню його ефективності та зменшенню рівня конфліктів на місцевому рівні.

Державний контроль у сфері місцевого самоврядування має тенденцію до поступового зменшування, але його обмеження повинні бути здійсненими в один час з збільшенням контрольних і наглядових функцій з боку інших інститутів громадянського суспільства (політичних партій, громадських організацій, профспілок та ін.)

Система управління якістю ISO 9001: 2015 на муніципальні послуги виступає одним з дієвих механізмів, апробованих зарубіжною практикою управління, формування цивілізованих відносин між владою, громадою, бізнесом та окремим жителем. Саме тому ідея впровадження інноваційних форм муніципального управління у вітчизняну політико-адміністративну середу є затребуваною, відповідає вимогам часу і узгоджується з Європейською хартією місцевого самоврядування.

Дієвим механізмом удосконалення надання адміністративних і управлінських послуг громадянам є впровадження системи якості менеджменту ISO. Впровадження системи ISO 9001:2015 є не витратами, а інвестицією в якість персоналу, процесів, оптимізації використання ресурсів, послуг і робіт.

Побудова процесної організації і застосування процесного підходу до управління муніципалітетом на основі моделей якості є питанням індивідуальним, яке кожне муніципальне установа повинна вирішувати самостійно. Установлено, що оптимальний термін для впровадження трансформацій - 1,5-2 року, а умовою реалізації є систематична робота команди по впровадженню системи управління якістю на муніципальні послуги відповідно до вимог ISO і наявність лідера.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Орлів М.С., Бондаренко, Г.І. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2016. 40 с.
2. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие. К: МАУП 2000. 256 с.
3. Горфинкель В.Я., Чернышев Б.Н. Инновационный менеджмент: учеб. для высш.уч.завед. 2-е изд. перераб. М.: Вузовский учебник. 2007. 420 с.
4. Загородній А.Г., Стадницький Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій: навч. посіб. К.: Знання. 2000. 209 с.
5. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: посіб. для вищ.навч.закл. К.: Знання-Прес. 2003. 343 с.
6. Мних Є.В. Економічний аналіз: підр. для вищ.навч.закл. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 472 с
7. Савчук В.П. Финансовый менеджмент. Практическая энциклопедия: підр. для вищ.навч.закл. К.: ИД Максимум. 2005. 884 с.
8. Пересада А.А., Онікієнко С.В., Коваленко Ю.М. Інвестиційний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 2003. 134с.
9. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: дис. на здобуття наук. ступеня док. економ. наук: спец. 08.00.04. Одеса. 2017. 40 с.
10. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. О К. : А.С.К., 2014. С. 168-174.
11. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/11vippsp.pdf>.

12. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 416 с.

13 Ващенко Л.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті. Донецьк. 2017. 57 с.

14 Линьов К.О. Прийняття управлінських рішень. К.: ДПС України. 2015. 5 с.

15. Вітлінський В.В. Штучний інтелект в системі прийняття управлінських рішень. Нейро-нечеткі технології моделювання в економіці. 2015. №1. С 100.

16 Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ. 2017. 86 с.

17 Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. К. 2017. 94с.

18 Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ. Ротапринт. 2016 р. 194 с.

19 Карагодін О. В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. на здобуття наук. ступеня кан. наук держ.упр спец. 25.00.02. Маріуполь. 2018. с 24.

20 Кравець А. Ю. Конспект лекцій з курсу «Державне управління та місцеве самоврядування». Д. 2019. 108 с.

21 Рубцов В. П., Перинська Н. І. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна». 2008. 440 с.

22. Мельник А. Ф. Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник. К.: Знання. 2009. 582 с.

23. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р., №280/97-ВР. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970280.html.

24. Програма сприяння функціонуванню Центру надання адміністративних послуг в Іллінецькому районі на 2017-2018 роки. Програма сприяння

функціонуванню Центру надання адміністративних послуг. URL: http://illintsi-rada.gov.ua/userfiles/Documents/Rishennya/11_sesiya/5.pdf.

25. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування. навч. посіб.: МАУП. 2005. 152 с.

26. Ялина Ю. В. Особливості реалізації управлінських рішень в структурних підрозділах органів державної виконавчої влади. *матеріали конференцій*. Кафедра держ управління ХарPI НАДУ. ХарPI НАДУ. 2016.

27. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення. навч. посіб. К.: ВПЦ АМУ. 2015. 344 с.

28. Дегтяр А. О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень: дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.02. Донецький держ. ун-т управління. Донецьк. 2005.

29. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. 2-евид. онов. та доп. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2015. 184 с.

30. «Про звернення громадян «Закон України №393/96-ВР от 02.10.1996. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960393.html.

31. Сельченкова С. В. Діловодство. Практичний посібник. К.: Видавництво «Інкунабула». 2009. 480 с.

32. Хома В. Методичний посібник для керівника апарату районної державної адміністрації. Х: 2016. с. 99.

33. Про затвердження Методики оцінювання рівня організації роботи із зверненнями громадян в органах виконавчої влади. Постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2009 р. № 630. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP090630.html.

34. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 –2018 рр. Закон України №537-У від 09.01.2007 р URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

35. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М.: Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

36. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

37. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

38. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива)

39. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

40. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

41. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)

42. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

43. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

44. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

45. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

46. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

47. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

48. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

49. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

50. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

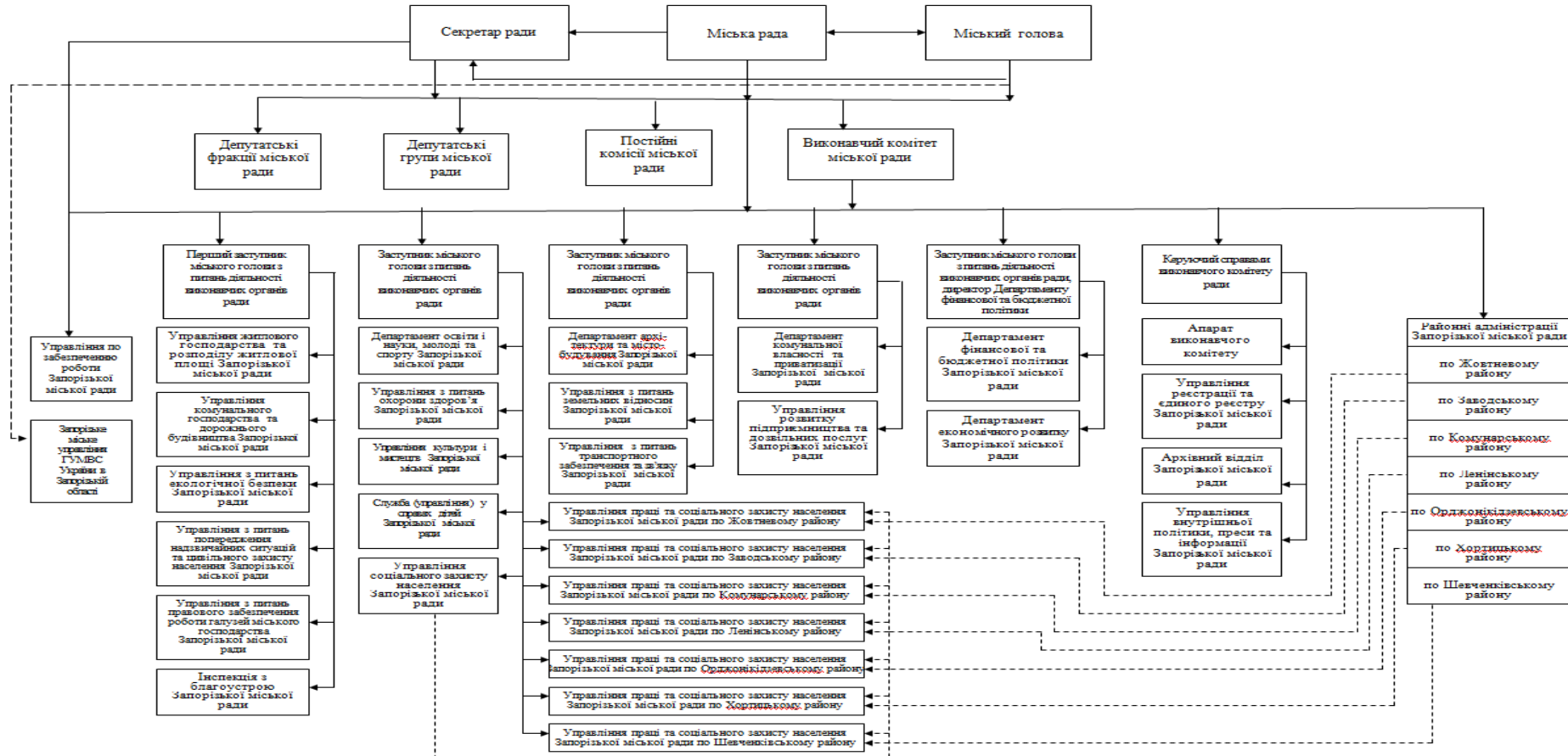
51. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)

52. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.

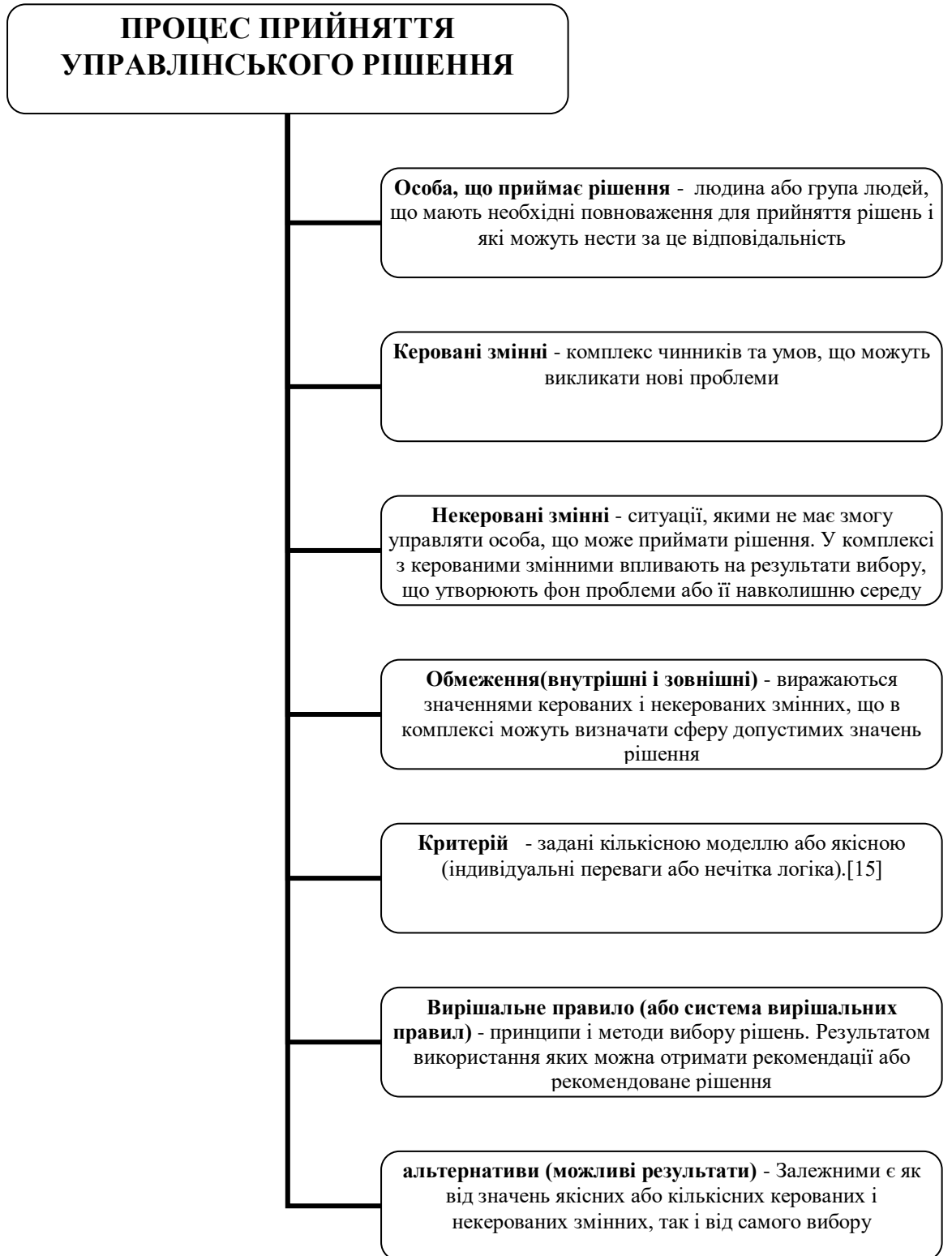
ДОДАТКИ

Додаток А

Структура виконавчих органів Запорізької міської ради



Складові процесу прийняття управлінського рішення



АНКЕТА

Моніторинг громадської думки щодо оцінки якості роботи зі зверненнями громадян в Запорізькій районній адміністрації по Олександрівському району

Шановні громадяни !

Керівництво міської ради просить Вас відповісти на запитання, що допоможуть нам зрозуміти Ваше ставлення до вирішення звернень.

Персональні дані

Вік: 18-29 років; 30-44 років; 45 - 59 років; 60 і більше років.(відповідне підкреслити)

Стать: чоловіча жіноча (відповідне підкреслити)

Питання з яким ви зверталися до районної адміністрації	отримання дозвільного або іншого документа запит про отримання консультації або якого-небудь виду інформації інше питання (вказати) _____
2. Чи було питання розглянуто у термін згідно із законодавством?	так ні не розглянуто взагалі (відповідь не надана, хоча терміни минули)
3. Чи задоволені Ви результатом розгляду Вашого звернення?	так ні (чому?) _____
4. Чи уважно та з розумінням до Вас поставились посадові особи районної адміністрації?	так ні (чому?) _____
5. Чи достатньо у Вас інформації щодо строку і способу вирішення вашого запитання що Вам надаються?	так, достатньо інформацією не володію, але співробітники органу охоче інформують про це за моїм запитом інформацією не володію, ніхто нею не ділиться. Дізнатися що-небудь про види і порядок надання послуг дуже важко

Основні функції та напрями діяльності відділів органу управління районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району

Відділ організаційної та кадрової роботи

– плануванні діяльності районної адміністрації та контролі за виконанням планів;

– здійсненні контролю за термінами виконання розпоряджень голови районної адміністрації;

– контрольній та аналітичній роботі з питань виконавчої та трудової дисципліни в підрозділах районної адміністрації;

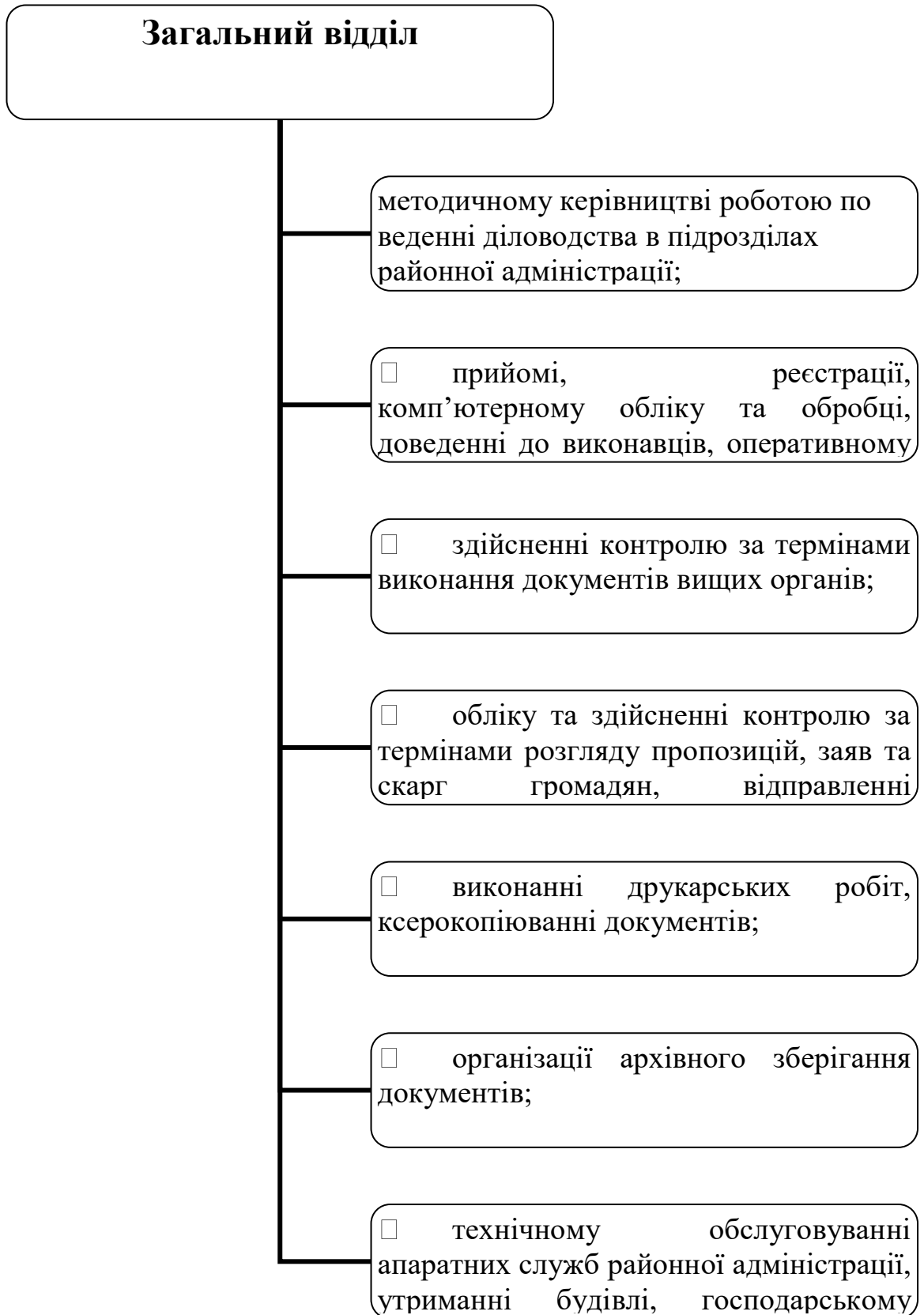
– організації роботи з кадрами та проходженні служби в районній адміністрації;

– організації роботи з кадрами та проходженні служби в районній адміністрації;

– організації роботи з кадрами та проходженні служби в районній адміністрації;

– наданні методичної допомоги щодо виконання вимог Закону України «Про органи самоорганізації населення»;

- здійсненні організаційного забезпечення виборів та референдумів згідно з законодавством України.



Відділ адміністративно-правової роботи

реалізації державної політики на території району в сфері адміністративно-правової роботи;

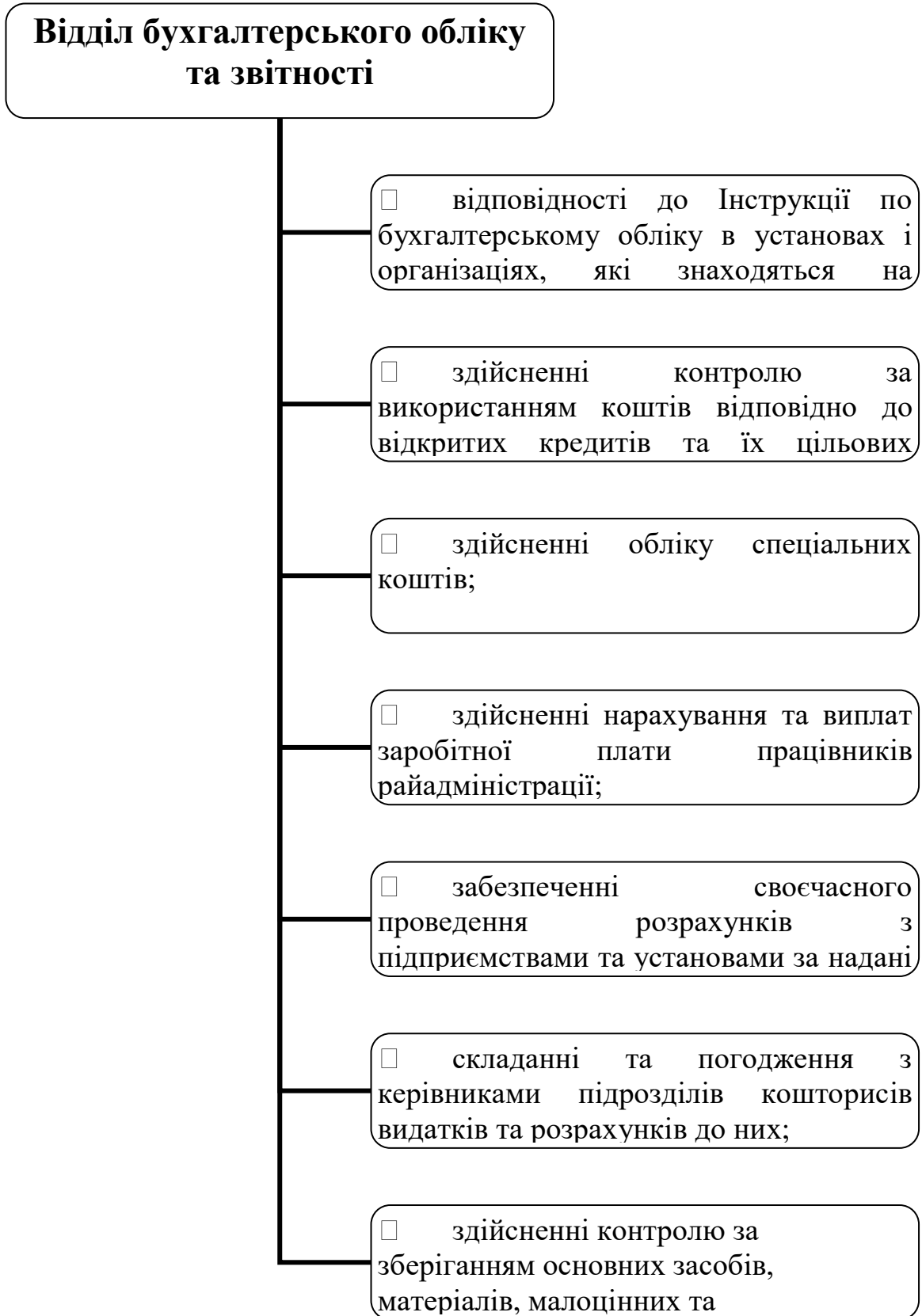
наданні консультативної та методичної допомоги структурним підрозділам районної адміністрації, підприємствам, установам, організаціям та

здійсненні зв'язку з правоохоронними органами і координації роботи правоохоронних органів по виконанню рішень та розпоряджень

організації та проведенні засідань адміністративної комісії, підготовки справ про адміністративні правопорушення, обліку розглянутих справ, забезпеченні їх

забезпеченні у межах визначеної компетенції законних прав та інтересів районної адміністрації в судах та інших органах під час розгляду правових питань

організації та проведенні безкоштовних консультативно-правових зустрічей з населенням району.



Продовження Додатку Г

Відділ економічного розвитку та підприємництва

реалізації державної економічної політики, її регіональних та місцевих напрямків;

розробці пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку району і здійсненні контролю за її виконанням;

організації розвитку транспортної мережі та координації пасажиро-перевезень в районі;

координації робіт по наданню населенню послуг зв'язку;

координації роботи щодо розробки інвестиційних проектів на підприємствах району;

забезпеченні розвитку соціальної інфраструктури району;

організації роботи з підприємствами та установами району щодо зниження енергоспоживання;

відповідності до Інструкції по бухгалтерському обліку в установах і організаціях, які знаходяться на державному бюджеті;

здійсненні контролю за використанням коштів відповідно до відкритих кредитів та їх цільових призначень згідно затвердженими кошторисами по бюджету, збереженням коштів та матеріальних

здійсненні обліку спеціальних коштів;

здійсненні нарахувань та виплати заробітної плати працівникам райадміністрації;

забезпеченні своєчасного проведення розрахунків з підприємствами та установами за надані товари та послуги;

складанні та погодженні з керівниками підрозділів кошторисів видатків та розрахунків до них;

здійсненні контролю за зберіганням основних засобів, матеріалів, малоцінних та швидкозношуваних предметів та інших матеріальних цінностей.

Відділ житлово- комунального господарства

□ забезпеченні управління об'єктами житлово-комунального господарства, що перебувають у комунальній власності, їх належного утримання та ефективної експлуатації, наданні необхідного рівня та якості послуг населенню;

□ організації благоустрою району, залученні з цією метою коштів, трудових та матеріально-технічних ресурсів підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, а також населення, здійсненні контролю за станом благоустрою виробничих територій, організації озеленення, створення

здійсненні відповідно до законодавства контролю за належною експлуатацією та організацією обслуговування населення підприємствами житлово-комунального господарства.

**Відділ ведення Державного
реєстру виборців**

внесенні запису про виборців до бази даних Реєстру, внесенні змін до персональних даних Реєстру, візуального та

складанні, уточненні та виготовленні списків виборців на виборчих дільницях у разі призначення виборів Президента

веденні обліку усіх операцій, пов'язаних із змінами бази даних Реєстру;

наданні статистичної інформації про кількісні характеристики виборчого корпусу на підставі відомостей

розгляданні запитів та звернень виборців.



Основні функції Голови районної у місті ради

Основні функції Голови районної у місті ради

□ скликання сесій ради, повідомлення депутатам і доведення до відома населення інформації про час і місце проведення сесії ради, питань, які передбачаються внести на розгляд ради, ведення засідань ради;

– забезпечення підготовки сесій ради і питань, що вносяться на її розгляд, доведення рішень ради до виконавців, організація контролю за їх виконанням;

– представлення раді кандидатур для обрання на посаду заступника голови ради; внесення на затвердження ради пропозиції щодо структури органів ради, її виконавчих органів, витрат на їх утримання;

– внесення в раду пропозиції щодо утворення і обрання постійних комісій ради;

– координація діяльності постійних комісій ради, надання їм доручень, сприяння організації виконання їх рекомендацій;

– організація подання депутатам допомоги у здійсненні ними своїх повноважень;

– організація відповідно до законодавства проведення референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування;

– організація роботи президії (колегії) ради (у разі її створення);

– призначення і звільнення керівників та інших працівників виконавчих органів ради;

– здійснення керівництва виконавчим комітетом ради;

– розпорядження коштами, передбаченими на утримання ради та її виконавчих органів;

– підписання рішень ради, протоколів сесій ради;

– забезпечення роботи з розгляду звернень громадян; ведення особистого прийому громадян;

– забезпечення гласності у роботі ради та її органів, обговорення громадянами проектів рішень ради, важливих питань місцевого значення, вивчення громадської думки, оприлюднення рішень ради;

– представлення ради у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, трудовими колективами, керівництвом підприємств, установ, організацій і інших організацій, діяльність яких пов'язана з виконанням повноважень ради;

– за рішенням ради звернення до суду щодо визнання незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права територіальної громади району у місті, а також інших актів, що порушують права територіальної громади району у місті;

– вирішення інших питань, доручень [23]

Голова районної у місті ради в межах своїх повноважень може видавати розпорядження. Заступник голови районної у місті (у разі її створення) ради є обраним відповідною радою у межах строку її повноважень з числа депутатів цієї ради шляхом таємного голосування і може здійснювати свої повноваження до моменту обрання заступника голови ради нового скликання, крім випадків дострокового припинення його повноважень. Заступник голови ради може бути звільнений з посади за рішенням ради достроково, що може бути прийнятим шляхом таємного голосування. Питання про його звільнення можуть бути внесені на розгляд ради на вимогу не менш як третини депутатів від загального складу ради або голови ради. Заступник голови ради в разі відсутності голови ради або за інших обставин виконує функції, передбачені цим розпорядженням, за відсутності голови ради.

ДАНІ
про скарги громадян, що надійшли
до районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району
за 2019 рік порівнянні з 2018 роком

Кількість усіх скарг		Кількість скарг, що надійшли поштою (п.1.1) *		Кількість скарг на особистому прийомі (п.1.2)		Результати розгляду скарг:							
						вирішено позитивно п. 9.1		відмовлено у задоволенні п. 9.2		дано роз'яснення п. 9.3		інше п. 9.4 – 9.6	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1011	1196	681	865	330	331	489	722	38	39	438	301	46	134

Кількість скарг, з них:															
повторних (п.2.2)		колективних (п.5.2)		від учасників та інвалідів війни, учасників бойових дій (п. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5)		від інвалідів I,II,III групи (п.7.7, 7.8, 7.9)		від ветеранів праці (п.7.6)		від дітей війни (п.7.2)		від членів багатодітних сімей, одиноких матерів, матерів-героїнь (п.7.11 ,7.12, 7.13)		від учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС та осіб, що потерпіли від Чорнобильської катастрофи (п.7.14, 7.15)	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
9	23	44	121	8	18	13	34	5	3	7	7	5	13	0	0

Продовження таблиці

ДАНІ

про скарги громадян, що надійшли до **районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району**
за **2018 рік** у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року

Найменування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування	Кількість усіх скарг		Кількість скарг, що надійшли поштою (п.1.1) *		Кількість скарг на особистому прийомі (п.1.2)		Результати розгляду скарг:							
							вирішено позитивно п. 9.1		відмовлено у задоволенні п. 9.2		дано роз'яснення п. 9.3		інше п. 9.4 – 9.6	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Районна адміністрація Запорізької міської ради по Олександрівському району	886	1010	606	680	280	330	386	490	39	37	394	437	67	46

Кількість скарг, з них:															
повторних (п.2.2)		колективних (п.5.2)		від учасників та інвалідів війни, учасників бойових дій (п. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5)		від інвалідів I,II,III групи (п.7.7, 7.8, 7.9)		від ветеранів праці (п.7.6)		від дітей війни (п.7.2)		від членів багатодітних сімей, одиноких матерів, матерів-героїнь (п.7.11 ,7.12, 7.13)		від учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС та осіб, що потерпіли від Чорнобильської катастрофи (п.7.14, 7.15)	
2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
3	9	50	43	6	8	8	13	1	5	9	7	7	5	2	0

2Продовження таблиці

Кількість громадян, що звернулися		Кількість питань, порушених у скаргах громадян		у тому числі питання:																			
				аграрної політики і земельних відносин		транспорту і зв'язку		фінансової, податкової, митної політики		соціального захисту		праці і заробітної плати		охорони здоров'я		комунального господарства		житлової політики		екології та природних ресурсів		забезпечення дотримання законності та охорони правопорядку	
2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
1616	1589	886	1010	0	1	0	1	0	0	37	23	0	0	0	0	263	293	334	452	0	2	1	0

у тому числі питання:																		Штатна чисельність відділу роботизи зверненнями громадян	
сім'ї, дітей, молоді, гендерної рівності, фізичної культури і спорту		освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності		діяльності об'єднань громадян, релігії та міжконфесійних відносин		діяльності центральних органів виконавчої влади		діяльності місцевих органів виконавчої влади		діяльності органів місцевого самоврядування		державного будівництва, адміністративно-територіального устрою		інші					
2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018		
57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74		
62	88	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	189	149	0	0		