Plagiarism Detector .net

Date: January, 11 2023

Plagiarism Scan Report

2%

Plagiarised

98%

Unique

Words Statistics

Words	15090
Characters	123047

Exclude URL None

Content Checked For Plagiarism

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ Виконав: магістрант гр. ПУА-211м _____ А.М. Тимчур Керівник: к.ю.н., доц. _____ О.В. Косяк Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ЗАТВЕРДЖУЮ Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. «__» _____ 20 р. З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ Студенту гр. ПУА – 211 м, спеціальность «Публичное управление и администрирование» Тимчуру Артему Миколайовичу 1.Тема: Уведомление об управлении организационными подразделениями в органах публичной власти утверждена приказом по институту «03» жовтня 2022 г. № 02-16 2. Срок окончания работы студента роботы: «14» січня 2023 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: 1. Важная информация 2. Дослідити особой активности організаційних змин в органах публичных влади 3. Уполномоченные правовые органы проводят организаційних змин в органах публичных владык в України 4. Надати організаційну характеристику органу публичніх владений 5. Дослідити особой активности організаційної структуры анализируемого органа публічної влади 6. Проанализируйте результативность управления организационными звеньями у досліджуваному органі публичні влади 7. Выяснить проблемы и направить вдосконалення системы управления организационными подразделениями в межах органу публичных владений. Дата выпуска завдання «__» _____ 2022 г. Руководитель магистерской роботы _____ О.В. Косяк (подписи) (признаки и имена) Завдання прийняв до виконання _____ А.М. Тимчур (подписи) (признание и инициалы) РЕФЕРАТ Магистерская дипломная робота: 80 с., 16 табл., 18 рисунков, 53 джерел літературы, 7 додатков. Метою магістерської дипломної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління організаційними змінами в досліджуваному органі публічної влади (Головному управлінні Державної служби надзвичайних ситуацій в Дніпропетровській області). Об'єктом роботи є процес управління змінами в органі

публічної влади. Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення процесу управління змінами в органі публічної влади. Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі методи дослідження: системний аналіз; порівняльний аналіз; структурний аналіз; факторний аналіз. Наукова новизна дослідження роботи полягає у розвитку теоретико-правової бази управління організаційними змінами в органі публічної влади. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління організаційними змінами в Головному управлінні державної служби надзвичайних ситуацій в Дніпропетровській області можуть бути використані у роботі цього органу при виробленні ним управлінських рішень. ДЕРЖАВНИЙ ОРГАН УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМИСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМИНІВ 6 ВСТУП 7 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ТА ПРАВОВА БАЗА УПРАВЛИННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 10 1.1. Организаційні змини як об'єкт управлінського вливу 10 1.2. Понятие механического управления органическими соединениями и его основными компонентами 17 1.3. Особливості управління організаційними змінами в органах публічної влади 27 РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 36 2.1. Характеристика організаційної системи досліджуваного органу публічної влади 36 2.2. Аналіз організаційних змін та чинників, що їх обумовлюють в досліджуваному органі публічної влади 44 2.3. Оцінка ефективності управління змінами в досліджуваному органі публічної влади 51 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 61 3.1. Основні напрямки очікуваних організаційних змін в органі публічної влади 61 3.2. Організаційне проектування досліджуваного органу публічної влади в контексті створення його як ефективної організації 73 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 80 ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85 ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМИНІВ Слово / словополучення Скорочення Умови використання А абсолютний, абсолютне абс. при цифрах В відносний, відносне відн. при цифрах виробництво вир-во при цифрах Г гривня, гривень грн. при цифрах К копия коп. при цифрах М місто м. по тексту розділ розд. при цифрах и у примітках район р-н по тексту редакция, редактор ред. по тексту рис. рис. по тексту С сторінка стор. в цифрах и в примітках Т таблица табл. по тексту тисяч гривень тис. грн. в цифрах и в примітках ВСТУП Актуальність теми. Щоб забезпечити відповідність своєї діяльності потребам ринку та споживачів, зберегти власну стабільність або практично реалізувати державні стратегії, організаціям необхідно ініціювати процес внесення змін. Вони повинні внести організаційні зміни, реструктуризуватися в тому випадку, якщо вони більше не відповідають поставленим цілям. Ефективне функціонування організацій державного сектору неможливе без стабільного та довгострокового розвитку, головну роль у якому відіграє процес управління організаційними змінами. Досвід вітчизняних та зарубіжних організацій свідчить про важливість своєчасного та ефективного впровадження змін не лише в період економічного зростання, а й для подолання кризових явищ. Головною метою змін у публічній сфері є реформування органів державної влади на основі системи управління, завдяки якій відбуватимуться поступові перетворення, спрямовані на впровадження змін та забезпечення стабільного розвитку. Адаптація цих органів до новостворених умов функціонування має бути швидкою та ефективною, що дасть змогу підвищити ефективність державного управління, забезпечити безпеку держави та її громадян. Дослідженням проблем змін в органах публічної влади займалися вітчизняні вчені, зокрема: проблеми інституційного забезпечення процесу реформування органів державної влади висвітлені в працях А. Любінського, О. Ястремської; інноваційні підходи до менеджменту в практиці державного управління досліджували В. Квашук, А. Мельник, Т. Пічугіна, Ю.А. Рак, О.Скорик,Ю. Шаров

Ю. Ясінська; В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова, В. Корженко розкрили особливості розробки стратегій у громадських організаціях; проблеми забезпечення мотивації посадових осіб органів державного управління, зокрема, у сфері цивільного захисту, проаналізовано в працях М. Купчак, А. Самійло та ін. Разом з тим, сучасні умови функціонування організацій у сфері цивільного захисту вимагають комплексного вивчення всіх факторів, що впливають на їх роботу, обґрунтування з урахуванням цього напрямів змін та формування пропозицій щодо відповідного інструментарію для впровадження змін. Усе це зумовлює актуальність теми дослідження: «Механізм управління змінами в органах публічної влади». Метою магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління організаційними змінами в досліджуваному органі державної влади (Головне управління ДСНС у Дніпропетровській області). Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені такі завдання: - обґрунтувати, що організаційні зміни є об'єктом управлінського впливу; - розкрити зміст поняття механізму управління організаційними змінами та його основних складових; - провести характеристику організаційної системи досліджуваного органу державної влади; - проаналізувати організаційні зміни в досліджуваному органі державної влади та чинники, що їх зумовлюють; - оцінити ефективність існуючого механізму управління змінами в досліджуваному органі державної влади; – указывают основные направления проведения исследований организаційних змін у досліджуваному органі державної влади як реакцию на виклики зовнішнього и внутрішнього середовища; - обґрунтувати значення організацій дизайну досліджуваного органу державної влади в контексте його створення як эфективної організації. Об'єктом роботи є процесс управления звеньями в органах державної влади. Предметом донесения являются теоретические и практические аспекты вдосконалення процесса управления звеньями в органах державной власти. Для досягнення заданной метки в роботах були виристана такі методи дослідження: системний анализ; поровняльний анализ; структурный анализ; факторный анализ. Наукова новизна доследования поляга в розыске теоретико-правовых основ управления организационными звеньями в органах публичных владений. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління організаційними змінами в Головному управлінні ДСНС у Дніпропетровській області можуть бути використані в роботу цього органу при розробці ним управлінських рішень. РОЗДИЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 1.1. Организационно-змейни як об'єкт управлінського вливу Организация — это социальная система, складской организм, у которого переплетаются и взаимодействуют интересы отдельных групп, стимулы и обмеження, жорсткие технологии и инновации, дисциплина и креативность, нормативные возможности и неформальные инициативы. Организация может иметь свою культуру, традиции и репутацию. Проте, щоб забезпечити відповідність своєї діяльності вимогам ринку та споживачів, зберегти власну стійкість або реалізувати державні стратегії на практиці, організаціям необхідно здійснити організаційні зміни та пройти реструктуризацію, якщо вони перестають відповідати встановленим вимогам. указать цели 3 2016 года официйно набули чинності 17 задекларованих цілей сталого розвитку. Ці ні цілі могут иметь сложный и неподільний характер и повинні заберечь несбалансированность трѐх складов стального розвитку: экономічного, соціального и экологического, що ставь новаі завдання передъ різними типами организацій и викликає необхидній органічність их. Більше того, погоджуючись із позицією Ю. Ясинська [51, с. 10], зазначимо, що «зміни, які відбулися в організаціях в останнє десятиліття 20 століття, були зумовлені використанням «традиційних підходів» до управління, заснованих на концепції дефіциту ринку. «Новий підхід» - концепція оптимальне задоволення потреб клієнта (Customer Focus) стало можливим завдяки спільному розвитку таких дисциплін, як економіка та інформатика, в результаті чого до традиційних ресурсів (земля, капітал і праця) додався

інформаційний ресурс, який створює знання та « соціальний капітал ". ". Тому необхідні та своєчасні зміни є важливою умовою існування та розвитку будь-якої організації, демонстрації її життєздатності та творчого розвитку» [51, С. 10]. Загалом під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну одного чи кількох елементів організації (рівня спеціалізації, сфери управління, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися у трансформації організації потенціал і зміни розміру, масштабів і цілей її діяльности. "[5]. Отже, зміни в організаціях зумовлені їхньою реакции на розвиток зовнішнього середовища, процеси, що в ньому відбуваються. Тобто зміни – этот процесс поступового перехода організацій на інший рівень. Причини змін залежать от багатых факторов (табл. 1.1). Таблица 1.1 Причины змін в організаціях [47] № з/п Причини (чинники) Внутренние Зовнишние 1 Швидке перепрофилювання организації Сформована экономическая ситуация в країні 2 Организаційна кризис Чінна система державного регулирования экономики 3 Застарелость продукта (продукции, послуги, выверенной технологи тощо) Социально-культурные компоненты 4 Зміна системи цінностей і норм поведінки працівников Зміна конкурентопроможності організації чи її конкурентних позиций 5 Сниження продуктивности организації, в цілому, абопродуктості праціїї персонала Ростання чи сниження купивельної спроможності населення 6 Невдача у проведенных передніх перетворений и змін 7 Дисбаланс взаимозависимых организаційних, технологічных, економічних, соціальних, фінансових процессов, какі вимагають координації и узгодженості 8 Возрастание невдоволення работников існымім станом морально-психологічного клімату в коллективі 9 Информация о показчиках эффективности роботов, организації, эффективности работы персонала, якості продукции или послуг 10 Розбижності у склада вищного рівня управління організацією щодо тактичних та стратегичних питань Як бачимо из табл. 1.1 про значимость производства змін в организаціях особенно свідчать внутрішні причины (старіння продукции (продуктов, послуг, выкористовуваніх технологій тощо); сниження показыників эфективності роботи організації, продуктивності персоналу, якості продукції тощо чи послуг).). Дещо інше бачення вызывает змін в організаціях представлено теоріями, які пояснеть, чому відбуваються зміни (рис. 1.1). Рис. 1.1. Теория, как поясную, чому отбивается зміни в організаціях [26]. Зднийсненню змин в организаціях повинен переувати процессы выявления факторов, які сприять или перешкивают цим зминам (рис. 1.2). Рис. 1.2. Перелік факторов, що сприятъ или перешкоджають здійсненню змін [6]. Тлумачення определений «змина» потребления таких определений (рис. 1.3). Рис. 1.3. Уточнення щодо тлумачення дефініції «зміна» [26, с. тринадцать]. Систематизирующие классификационные признаки и видяющие типы организационных признаков, заслуживающих внимания, которые за критерий часового горизонта определяют два основных вида организационных признаков – плановые (стратегические) и ситуационные (динамические или реактивные). Їх зміст розкрита на рис. 1.4. Не имеет значения, какое количество возможных направлений может быть остановлено: поздний процесс, результат и результат; характеризуються системностью їх конання с урахуванням залученностью до всех організаційних підсистем. Впровадження змін – это складний набор процессов и процедур, насамперед управлінського характера. Толщина организаційні змини є об'єктом управлинського вливу. Кроме того, в управлении основной ланкой є система управления, как складируется с двумя подсистемами: керуючої, тот керуючої (суб'єкт управління), и керованої, тотто упорядоченої. до управления, відчуває на собі дію (вплів) підсистеми управління (про (об'єкт) управління). Система управления функционирует завдяки, що суб'єкт управления вплывает на його об'єкт. В результате об'єкт певною мирою змінюється, набуває новых якостей и організаційних ознак. Основна визначальная характеристика змін (набоття об'єктом новых якостей и організаційних ознак) полягає в том, что відповідаютъ потребам, інтересам и бажанням суб'єкта. Субъект прагне до змін в об'єкті, які були б йому вигідні корисні, відповідали цілям, завданням и уявленням про те, як об'єкт повинен бути оргізований и функціонувати. Тому управлінський вплів постає як цілеснаправлений и

организуючий фактор... Отже, управлінський вплів, віконоючи своє призначення, за своєю природою забезпечує підпорядкування и підпорядкування об'єкта суб'єкту» [24]. Рис. 1.4. Виды организационных змин (за критерием часового горизонта) [26]. Управлінський вплів є складовою системи управління (рис. 1.5). Рис. 1.5. Компоненти системи менеджменту [24]. Структура управляющего влива включает такие компоненты: суб'єкт, об'єкт и методы влива (рис. 1.6). Рис. 1.6. Склады управляющего вливу [33]. Організаційні змини є об'єктом управлінського вливу, що здійснюється у формі управлінської діяльности. Л. Скібицька [39] так визначає поняття «управлінська діяльність»: «- управляемая діяльність — вид цілеспрямовано здійснюваної діяльності, спрямованої на эфективно нефункціонування конуваловаиії роботи (индивідуально чи колективно) с метою досягнення взначених цілей, вирішення відповідних завінцій, виконня; - планова діяльність адміністративно-управлінського персоналу, спрямована організація, регламентація, мотивація та контроль за роботою працівників організації. Зміст управлінської діяльності залежить від її предмета і визначається структурою виробничих процесів, методами праці, її технічним оснащенням і навіть відносинами в процесі виконання управлінських функцій» [39]. Отже, процес управлінських організаційних змін як об’єкт цього впливу розкривається наступним чином (рис. 1.7). Рис. 1.7. Зміст процесу управлінського впливу на організаційні зміни як об’єкт цього впливу Отже, через процес управлінського впливу на організаційні зміни як його об’єкт: реалізуються компоненти (компоненти) управлінського впливу; виконується функціональне навантаження організації; розкрито основні характеристики організаційних змін. Процес управлінського впливу на організаційні зміни як його об’єкт потребує врахування особливостей такого управління, які можна систематизувати таким чином: об’єктом управління змінами мають бути самі організації та їх працівники; необхідно реалізувати процеси формування, підтримки та інституціоналізації «організаційних ніш», у яких за допомогою прийняття нормативно-правових актів, інформаційно-комунікаційної інфраструктури починається (виникає) реалізація змін; враховуючи те, що створення та впровадження нових бізнес-моделей потребує часу, процес впровадження змін має здійснюватися поетапно та базуватися на відповідному механізмі управління. 1.2. Поняття механізму управління організаційними змінами та його основні складові Поняття «управління змінами» характеризується з позицій відомих підходів в менеджменті, які певною мірою визначають специфіку використання механізму управління організаційними змінами (рис. 1.8). Рис. 1.8. Підходи до управління змінами [22]. Термін «процес управління змінами» можна розглядати в трьох вимірах (рис. 1.9). Ми вважаємо, що управління змінами – це процес постійного коригування напрямку (напрямків) діяльності організації, модифікації поведінки її співробітників в умовах змін. Рис. 1.9. Розмірне представлення терміну «процес управління змінами» [6]. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління організацією потребам. Крім того, під організаційними змінами можна розуміти будь-яку зміну в одному чи кількох елементах організації (діапазон контролю, розподіл повноважень, механізми координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися у посиленні потенціалу організації, зміні її розміри, орієнтація її діяльності . Зміст поняття «механізм керування» подано на рис. 1.10. «Наприклад, щодо вибору методів управління залежно від рівня нестабільності середовища підприємства А. Полянська зазначає, що у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може приймати рішення самостійно, а у випадку високої нестабільності середовища – середовища, а саме його невизначеності, необхідна участь у прийнятті рішень кола спеціалістів для забезпечення оптимальності та ефективності такого рішення Автор пропонує використовувати економічні методи управлінського впливу (преміювання, матеріальне заохочення, просування за посадовою ієрархією) в умовах стабільного середовища та переходу до адміністративних методів (використання механізмів координації та інтеграції, пояснення вимог до роботи), а потім до соціально-психологічних (встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей для спрямування зусиль усіх працівників

на досягнення спільної мети). , встановлення групових норм, культури взаємин, обов'язків, загальних «правил гри») як зростає нестабільність середовища» [28]. Рис. 1.10. Змістовий зміст поняття «механізм управління» [9]. Механізм управління змінами в організації є частиною загального механізму управління і являє собою сукупність таких компонентів (рис. 1.11).). Рис. 1.11. Складові механізму управління змінами На основі аналізу літературних джерел [10; 16; 18; 25] виявлено такі позитивні прояви впровадження механізму процесно-орієнтованого управління в організаціях (рис. 1.12). Рис. 1.12. Позитивні прояви впровадження механізму процесно-орієнтованого управління в організаціях [10; 16; 18; 25]. «Виходячи зі співвідношення зовнішнього і внутрішнього середовища організації, характеру і сили впливу на неї факторів зовнішнього середовища і, відповідно, характеру її реакції на такі впливи, можна виділити «біфуркацію і адаптацію». компоненти механізму управління змінами» [26]. Т. Кондратьєв «звертає увагу на необхідність відрізняти процеси біфуркації від процесів адаптації: «Механізми адаптації мають ту чудову властивість, що ні зовнішні збурення, ні внутрішні збурення за допомогою цих механізмів не здатні вивести систему за межі «досяжного» канал еволюції», той коридор, який природа підготувала для розвитку цієї системи»» [14, с. 39]. Л. Мельник «основну відмінність адаптації від біфуркації вбачає в характері траєкторії змін: «Біфуркаційні зміни мають дуже важливу властивість з точки зору прискорення процесів розвитку: вони різко підвищують характеристики мінливості системи» » [21, с. 203]. «Зважаючи на те, що в процесі забезпечення сталості розвитку організацій в умовах нестабільності середовища їх функціонування організації використовують різноманітні механізми адаптації, доцільно виділяти два основних їх типи: пасивні, коли застосовується система заходів, яка змінює стратегію організації, щоб ефективно діяти в нестабільному середовищі; є активними, коли організація використовує набір процессов, вкладених у зміну середовища, щоб зробіти діяльність більш эфективною» [23]. . Існують различные способы проведенные зминь, как, с точки зрения нашего квалификационного дослідження, можно систематизировать у п'ять груп (рис. 1.13). Рис. 1.13. Методи переноса змін [6; 25]. Нашему дослидженному под инструментами реализации организаційних змин розумімо засоби, методы вливу підсистеми управління організацію на керовану для забезпечення эфективної реализации процесу управління управління зминами. «О. Романенко наводить перелік найпопулярніших серед світових компаній інструментів стратегічного управління та зміни пріоритетів у їх використанні, а до десятки пріоритетних методів та інструментів увійшли управління змінами, управління ланцюгами поставок, управління взаємовідносинами з клієнтами тощо». [35, с. 95]. Отже, забезопасня: сталого розвитку организації; її ефективний перехід від менш стабільного стану до більш стабільного в умовах мінливого зовнішнього середовища, тобто організаційний розвиток можливий за умови здійснення системних організаційних змін як у її повсякденній діяльності, так і в реалізації стратегічних планів її діяльності. розвитку. Практическая реализация змін стане возможный завдяки застосуванню механізмів, методів и инструментів управління організаційними зминами, які є складовою механізму управління розвиткомізації. При здійсненні організаційних змін використовується така група методів: - методы, ориентированные на людей и культуру Эти методы проведены с участием большинства профессиональных организаторов. При эфективном застосуванном методе покраской индивидуальных и групповых аспектов решения проблем и принятия решения, спілкування, оставлення до роботи тощо. Основні методы, ориентированные на организацию культуры, повинні включати: 1. Обговорення результатов організаційної диагностики. Цейметод включає такі дії: збір необхідної інформації від членів організації или робочихъ груп; об'єднання отриманих данных в формате, доступных для всех (или більшості) тощо. Надали совробитники организуют выяснение этой информации для планирования своих дел для решения винных проблем. Основною метою этого є покращення видосин между окремими підрозділами у формі обговорення спільних проблем) [5;6;10;28]. 2. Группа робота. Необходимость в этом методе

поля в том, что члены рабочих групп планируют вводить смены для повышения эффективности как групповые роботы, так и діяльності всієї організації. В рамках этого метода акцент следует делать на следующих моментах: выявление групповых показателей и приоритетов; анализ виконовой групповой роботы; вивчення якості виконнуваних робіт; выявление особенных стосунків між учасниками групи в процессах здійснення діяльності) [5; 6; 10; 28]. 3. Консультування щодо процедуры. Выяснение этого метода поляга у зверенні до консультанта для общего анализа дій и процессов, що зазнают змін). 4. Якість життя на роботі. Програми якости життя – это заходы, каки реализуют организація для покращення умов, що вплывают на эффективность результатов роботи (обладнання безпеки, часть у прийнятті рішень тощо). 5. Система роботы – высокая отдача – высокая результативность. Цій системі притаманні такі характеристики: управление пововɑжнень через свое время и чітке інформування, надання певной відповідальності и пововожність для прийняття управлінських рішень; групова робота в бизнес-процессах; розуміння працівниками значення и змісту цілей організації на рівні участі у формiванні майбутнього організації) [5; 6; 10; 28]. - целые методы и технологии 1. Оформлення роботи. Цей метод пов'язаний зі свідомо здійснюваною реструктуризацією організації з метою посилення мотивації персоналу і більш успішного включення його в процес підвищення якості виконуваної роботи. 2. Соціотехнічна система. Зазвичай цей метод полягає в радикальній перебудові діяльності з урахуванням стратегії організації, її мети і, звичайно, інтересів співробітників. Багато сучасних виробництва часто використовують цей метод як самостійно, так і в рамках інших описаних раніше методів проведення змін. 3. Гуртки якостей - повязаны с участием робочих групп у выживших и выявленных проблем, повязаны с якистю роботов и их результатов, что дозволит певною мірою виавити эфективність тієї чи іншої організаційної структуры. Результатом діяльности ціх гуртков є розробка рекомендаций щодо повышения якості и продуктивности діяльности в умовах тієї іншої організаційної структуры. 4. Реинжиниринг бизнес-процессов. Цей метод вважається радикальным методом організаційної перебудови. Реинжиниринг повязаний с основными звеньями у створенні: функциональные функции вузли замінюються технологими; переход узкой специализации на широкое распространение; вызначення первоначальный работник; перетворення вертикальной структуры в горизонтальну. Як зазначає дослідник Ю.В. Кузнєцов: «Реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів організації з метою досягнення суттєвих покращень таких ключових показників, як витрати, якість, рівень обслуговування та ефективність» [14, с. 294]. Реінжиніринг, на думку дослідників, є комплексним методом, він пов'язаний з фундаментальними змінами в організації. У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу в її основних рисах. На їхню думку, економічний реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом є чітке покращення найважливіших кількісно вимірних показників витрат, якості, сервісу та термінів виконання робіт тощо) [5; 6; 10; 14; 28]. Відповідно до цієї концепції (реинжинирингу бизнес-процессов) мова повинна выйти про глобу реорганізацию підприємства по всему ланцюжку створення востарті. За оценками экспертов, активность успіху майбутньої програми реинжинирингу бизнес-процессов коливається от 25 до 75% [14, с. 294]. Важную основу для досягаемости таких цілей є ориентация на производящий процессы и клинта, творческ використання інформаційних технологій на робочомъ місті. Завдяки реинжинірингу організація впорядковує всі її элементы и змінює структуру складову організації: отделяется перехід від технологічних структур одиниць к економічних, що значаються бізнес-процессами. В одночасье отделяется способность связывать и организовывать такие элементы: отделяться от бюрократически организованной до горизонтальних менеежевих структур. В результате реинжинирингу з'южно проявляться эффективні організації, которые могут конкурентоспособны переваги далеко не «за

рахунок эфектів масштабу и разнообразності діяльности» [14, с. 294]. Дослідник Ю.В. Кузнєцов слушно зазначає: «...монополістична влада (влада) підривається на ринках и с часом може стати більш конкурентною, а розподіл суспільь ресурсів більш эфективним». [14, с. 294]. Под час реинжинирингу діяльність всієї організації поділяється на певні бізнес-процессы, які потім об'єднуться в абсолютно нове ціле, що забезопасу різке поліпшення экономічна и виробничої ситуації в организації. При своей структуре организації стає своєрідним координатором поточных бизнес-процессов. Водночас, как назначен дослідник Ю. Кузнецов, отмечаются такі процессы: 1. Сучасні організації переходить в більш гнучких структур: вони стають «віртуальними случаями бывает, сумою контрактів між постачниками, спеціалістами, споживачами и суспільством» [14, с. 295]. 2. В таких организаціях змінюється и структурно управління - джерелом влады остаются відносини, велика роль въ такихъ организаціях відіграють здібності співробітників, их компетенції и творческі активні, підвищустьється роль нематериальных активів въорганізації. 3. Реинжиниринг творит организації, які дают приоритет відносинам с работниками. В таких организациях хорошо отлажены вертикальные и архитектообразные связи с окремими структурами, осциллы змінються спосіб организації элементы організації - цекоординация бизнес-процессов, яка абсолютно несуразна из бюрократичною організаціюріх архіхівією и внутрівішовоєю и внутреннею Така организация стає більш гнучкою, її структура постійно змінюється. При этом кожная организация проводит реинжиниринг бизнес-процессов по-своему: переход к реинжинирингу бизнес-процессов допомагает значно подкрепления «индекса успішности». Такий підхід дає змогу эфективно використовувати організаційні, економічні и политичні чинники, щоб допомогти оргізації в її прагненні эфективно позіоновать себе у зовнішньому середовищі [14, с. 295]. Слід назначения, що останнім часом у багатох организаціях є розуміння важності застосування програм реинжинирингу бизнес-процессов. Варто наголосити, шо впровадження реинжинирингу бизнес-процессов у традиционно сформировавшейся организаторской вимагає управляющей майстерности и сформованих профессий компетентных як керівників, так і виконавців. чітко узагальнено успешности реализации кожного окремого этαпу [14]. Процеси реінжинірингу найбільш успішні в організаціях, які мають науково обґрунтовані цілі, мають достатні ресурси та ретельно розглядають усі програми реінжинірингу бізнес-процесів. Важливо підкреслити, що наявність всіх представлених компонентів є обов'язковою. Можна відзначити, що реінжиніринг бізнес-процесів – це реальна реалізація системного підходу до підвищення ефективності діяльності організації, цей метод здатний, як показує практика, оптимізувати всі цінності організації за певний проміжок часу. . - методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Розростаючись, організації стають все більш складними, а тому виникає потреба в частих змінах для переходу на нові методи роботи. Для успішного впровадження змін як сама організація, так і її структура повинні мати гнучкість і адаптивність. Основними типами організаційних структур, які відповідають цим вимогам, є паралельні організації. 1. Паралельні організації. І тут організація включає основні та додаткові структури. При цьому паралельна (додаткова) структура в основному зайнята складними проблемами, які основна (формальна) структура або не хоче, або не може в силу певних обставин вирішувати. Разработчики паралельной структуры дополняются в новых нормах организации групповых роботов, при вирішенні выработничих завданъ, у прцессі прийняття рішень, иноді різко від цих дій, яко здійснусь в основній структурі. Слід зазначити, що паралельна структура не вимагає залучення новых робітников, вона творится с наявних івробітників оргізації. Така организация имеет такие характеристики: использование каналов связи відкриті и повіязані між собою; керівники підрозділів и рядовые співробітники вільно обміються информαцією без обмена с бокъю організаційної ієархії; відбувається якісний, краткий и повний обмін інформацією щодо вирішених проблем и питань; вызывается активна разработка механізмів, що сприятимуть у майбутньому об'єднанню формальных и паралельних структур. Параллельные организації сприятъ розвитку управлінських навичков у

працівниковъ организації, сдатності эфективно діяти в кризових ситуациях, формулъют творческі активність и творче мислення [14; 15; 16; 17; 19]. 2. Матричная організаційна структура. Организовываясь, які відчувають обмеження механистического и бюрократического характера, иноді переходить к матричной структуре, які досить быстро адаптироваться к змину, що відбуваються. 3. Мережевы организації. Ці структуры могут ознаки матричної и паралельної структуры. Основний акцент робится на складных информационных технологиях, которые вырабатываются для координации діяльности учасников в мережі. Менеджер может быстро собрать группу работников, специально ориентированную на строительство проекта для устранения нагальних проблем [16; 17; 19]. Мережевские структуры наибольшие расширения в транснациональных корпорациях и глобальных организациях. 2. Стратегічні зміни. Прикладом цього методу є система відкритого планування, яка допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію і структуру, що відповідають змінам зовнішнього середовища. 3. Проектні методи. Управління проектами — це ретельно спланована й організована система заходів, спрямованих на вирішення конкретного завдання (наприклад, будівництво будинку чи створення нової комп'ютерної системи). Основні етапи реалізації проекту включають: опрацювання техніко-економічного обґрунтування проекту, планування, впровадження, оцінку та забезпечення ресурсами. 1.3. Особливості управління організаційними змінами в органах державної влади Якщо виходити з критерію «об'єкт трансформації», то управління змінами в державному управлінні можна трактувати, з одного боку, вузько – співвідносячи його з адміністративною реформою і навіть реформою державної служби та зосереджуючи увагу на питанні підвищення ефективності державного управління. органи виконавчої влади [5]. Наприклад, одне з визначень адміністративної реформи звучить як комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління шляхом радикального вдосконалення діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів - федерального, регіонального, муніципального. Нас чекає впровадження систем управління якістю ISO 9001 у міністерствах і відомствах, реалізація концепцій «електронного уряду», «розумного» та «економної держави» на основі «бережливих» технологій, «управління талантами», пов'язане з формування кадрового резерву . З іншого боку, у широкому плані можна говорити й про підвищення продуктивності праці та якості обслуговування в державних бюджетних закладах охорони здоров'я, культури, освіти тощо, впровадження програм інноваційного розвитку на державних підприємствах, некомерційних державних корпораціях, та корпорації з державною участю. У зарубіжних виданнях часто можна зустріти розширене тлумачення. Поки що не можна говорить о взрілість цієї дисципліни щодо державної сфери України. Як зазначає низка дослідников [8], досвид 1990-х років продемонструв суттєву невідповідність між публічно проголошеними цілями адміністративних реформ и отриманіми результатами. Можно дождаться, чтобы административная реформа України в 2003 году начала отримала якісне наповнення. І тут «проте на практиці виявилося, що заходи, які здійснюються у сфері державного будівництва, мають фрагментарний характер і вписуються в логіку лише часткової Водночас успіх адміністративних реформ, як показує міжнародний досвід, пов'язаний із формуванням єдиного поля змін у сфері функціонування органів виконавчої влади, інституту державної службы, інформаційного забезпечення управління и бюджетного процесса» [8]. За даними М. А. Малишової [9, с. 24] неорганізований, імпровізований, який не поширюється на всю організацію, підхід до змін, який мав місце у наведеній вище ситуації, є значно менш ефективним, оскільки створює ризик зіткнення різних суперечливих підходів, а радше змушує працівників (посадовців)) уникати змін, саботувати їх, ніж підтримувати. Чому влада повинна піклуватися про проблеми професіоналізації та формалізації управління змінами та організаційної трансформації? Цю тенденцію ми спостерігаємо в приватному секторі протягом останнього десятиліття [11]. Слід зазначити, що зміна не є епізодичною дією. Коли ми налаштуємо систему на бачення ефективності, ми не зможемо бути самовдоволеними.

У згаданій успішній зарубіжній практиці не втрачається актуальність завдання адаптації. Ви не можете стати ефективними раз і назавжди. Щоб успішно виконувати свої функції, держава повинна постійно змінюватися, орієнтуючись на досягнення місії в рамках нинішнього середовища, яке стає все більш турбулентним. Макроекономічні процеси постійно трансформують середовище. Вони опосередковано стосуються кожного громадянина. Що це за ефекти? Чи можливо ефективно керувати державою в умовах вкрай нестабільного середовища? Невизначеність ускладнюється аспектами національної оборони, боротьби з тероризмом, глобалізацією економіки, екологічними проблемами та необхідністю їх вирішення, питаннями охорони здоров'я та якості життя. Зміни є імперативом середовища та тригером, зміни також є реакцією організації/держави (адаптація до середовища). Це і мета (гнучкість), і засіб (вирішення конкретної проблеми). Зміни є нормою, і їх швидкість зростає. Слід розуміти, що нова політика та стратегія держави може вимагати (вже вимагала) трансформації конкретних організацій (міністерств, відомств, агентств, служб, установ, державних підприємств тощо), їх структур, функцій, бізнесу. та адміністративні процеси. Трансформація на макрорівні переплітається зі змінами лише на організаційному рівні. Традиции, говорячи о бизнес-организации, ми пов'язуємо зміни зі стратегією, структурою, технологію, персоналом, також припускаючи, чо трансформація відбувається на индивідуальном, груповом и организацій ровнях. Для российского дослідника Н.И. Глазунова [6] змини в системах адміністративного управления – змини, що відбуваються всередині системы, а також у її звязках із соціальним середовищем. На думку экспертов, змини в державной сфере – это а) нова стратегія реформування, инноваційний технологічний спосіб забезопасня политическая стабильності суспільного прогресу; б) политика розумного поєднання модернізації и конструктивного консерватизма; а також в) свідомий (навмисний, цілеснаправлений) державно-управлінський вплив на процессы адміністративно-політичних, экономічних, соціальних відносин у владнихъ структур і суспільстві з метою пристосування до новых ринков умихов..., Цех таког системы планирования заходов, какодо впровадження правовых и политико-управлінських инновацій у державії державного и муниципального управління с метою предвищення эфективності функціонування інститутів владі и забезпеченняъ их гомеостатической роли в суспільствах; тактику поступового, поэтапного крокування на шляху эволюционного розвитку и политико-правовой механизм адаптации систем устойчивого управления в умовах нестабильного, конфликтного, аварийного торможения. При цьому наголошується на важливості професійного управління змінами в управлінській сфері: «як будь-який управлінський вплив [воно] має ґрунтуватися на закономірностях, відкритих наукою управління». За даними М. А. Малишової [9, с. 28] традиційними орієнтирами адміністративних реформ є підвищення якості публічних послуг (у тому числі державних), економії державного сектору (зменшення питомих витрат на виконання державних функцій та надання послуг), посилення виконавчої влади. дисциплінованість (забезпечення виконання наказів, постанов, рішень, планів і програм). Зверніть увагу, що тут є місце для розширеного тлумачення. Якщо розглядати досвид США, то, на думку О. Кароль Русав [2], организация змей в державном секторе – это процесс, который включает планирование, встановление цілей, навчання работников, роботу зі стейкхолдерами, получение значимых ресурсов, выбор стратегій втручання, мониторинг и комунікаційне заобеспечення результатов. У вашего автора есть описание 4 моделей [2, стр. 347]: 1. Модель Cost-Outcome, как передбачає застосування анализу первичных проблем, выбор «наикращого» варианта втручання, впровадження довгострокових комплексных показателей, таких как [формализоване урядове] стратегическое планирование, загальне управление якістю, реинжиниринг бизнес-процес. 2. Инкрементная модель, в рамках которой якої відбуваються невеликі зміни в існучих источниках, метою якої є досягнення обмеженних, отличных, быстрых результатов. 3. Плюралістична модель, яка передбачає залучення різних зацікавлених сторін і ресурсів для вирішення конкретних соціально-

економічних проблем 4. Індивідуальна модель, пов'язана з реалізацією програм навчання та розвитку персоналу. Слід зазначити, що ці моделі при комплексному підході можуть контрастувати, але доповнювати одна одну. Зарубіжні автори часто описують використання бізнес-інструментів для потреб держави (раніше, наприклад, згадувалося про реінжиніринг). Більшість із них не бачать принципових перешкод для використання бізнес-інструментів у сфері державного управління, зокрема управління змінами. При цьому можливість використання безпосередньо залежить від урахування обмежень, особливостей галузі, адаптації до неї. С. Коен і Р. Бранд [3], автори «Практичного посібника із загального управління якістю в державному управлінні», зазначають, що завдання державного управління часто не можна порівняти з комерційним сектором — дії в надзвичайних ситуаціях, попередження криз. Фактично, високоефективні державні установи справді схожі на успішні компанії. Обидва мають гідні цілі, добре розроблені впорядковані процеси, сувору підзвітність і ефективних лідерів. Але існують глибокі відмінності в їхніх цілях, культурі та контексті функціонування, що викликає різноманітні труднощі. Продуктивність часто замінює ефективність. Надзвичайно складно / іноді неможливо перевести фінансові та людські ресурси зі збиткових сфер, якщо у громадян немає альтернативи. Швидше, навпаки, завдання держави – забезпечити надання непривабливих для бізнесу, збиткових, а в окремих випадках і збиткових послуг. Ефективність важко продемонструвати, коли місія є превентивною. Як, наприклад, порахувати кількість недосконалих теракт? Лідерство буває різне. Лідери є або політичними призначенцями, або просувають кар'єру. Чиновники, які багато років працюють з різними програмами, намагаються дистанціюватися, бути аполітичними, не асоціюватися з ініціативами. За законом вони суто виконавці. Низкие особливости могут быть расширены и уточнены, зверясь до праці Ф. Острофа [4, с 141-142]: по-перше, лидеры у державы зазвичай изъятие не через їхню прихильність до реформы їхній чудовий досвид, а скоріше призначаються с політичій точки зрения, наявності зв'язків. Хоча офіційно визнаної «системы майнінгу» на разі немає, как у США, так и в єевропейских країнах, брання нової першої особи супроводжується зминою його оточення на довірених осіб. Проте повністю замінити весь штат чиновников неможно. Тому в принципе необходима формальна возможность до державних службовцев бути аполитичными. Но в этом случае отметка новой программы и активне включены в лаву її прихильників, можно зіграти злій жарій и позбавити посади зминою верхівки. По-друге, традиционно занимаючи керивну посаду, лидер может обмежеваться час. як насладок, средний час эффективной роботы за час перебування на посадку политических назначений (от досвиду США до 2-х лет, враховуючи лагження вход в роль, форму управляющей команды тощо). Високопосадовци зоосереджені на реформах, які можно быстро запровадити, щоб досягти значимых результатов до заключения срока перебування при владі. Іноди це може призвести до эфекту «загнаного коня». Набагато рідше воно сильний запас довіри. В этом рідкому відку можно нініпадціювати зіні, якімут плоди на соответствующем/третьому терміні, але призведь до эфекту кроку назад на першого. Безумно, у даному випадку ситуации в Росии із запровадженою прямою спадкоємністю и прихільною до лидера більшістю парламенту є позитивным моментом для того, щоб створити основа для довгострокових змін. По-третьему, законодавчо врегулированы в таких сферах, как постачання (державні закупки), управление персоналом (служба державы), бюджетирование, спочатку с метою страхования от правонарушения. У результатов работы містя міньш гнучкі, ніж у приватного сектора. Правовая доктрина свидомо стриму інститіції в рамках делегированных нововведений и может перешкодить инициативы. Чиновники знают, що покарання за помилки завжди переважають вина надгородою за перевиконання. Ом. Дубиненкова и Н.Л. Иванов [7] зазначают, шо державна служба займає особоливе положення серед иших видов професійної діяльности через низку таких її особливостей, як «... законодавчість, организованість, соціальна сваність, взаємодія с громадянським суспіль». Перешкоди для инновационной закладки в змісти цієї діяльности. «Консервативность

діяльности державных служб значною мерою візначається их відповідальністи за завдання підтримки загальної логики розвитку країни, збереження культурнихъ традиций тощо. Крим того, ці бар'єри також пов'язані зі специфікою кар'єри, оцінками громадянськой діяльности. службовцев, що викликає побоювання щодо понижения статуса, заробитку, втрати роботи тощо. Усе это робить процессы впровадження інновацій внутрішньо конфликтным, підвладним дії різноманітних факторов, як індивідуально-психологічних, такі організаційних». Крім того, у демократичній державі зовнішні групи інтересів (стейкхолдери) вважаються рівними. Це не лише президент, уряд, парламент, моніторингові організації, громадські та міжнародні організації, ЗМІ. Якщо в умовах приватного сектору провідними «диктаторами» обмежень, окрім об’єктивних зовнішніх сил, є власники та акціонери, то державне управління не ставить за мету максимізацію добробуту акціонерів, воно уповноважене покращувати певні аспекти суспільний добробут. Широкий аспект груп інтересів ускладнює процес узгодження (навіть у випадку «формального збору думок та обліку вимог» хоча б з точки зору збільшення тимчасового ресурсу). не менее, є лидеры, как разрозненные, как заручиться поддержкой ключевых групп интересов, зорієнтувати працівников на місію, провести реформиниц таким чином, щоб опір не міг їх зупинити, и закласти коллами для наступів межпроникновенных кронов, довщобъся прогрева переходить в другие руки. Осмыслення цієї практики, збагачення теоретических знаний на цій основі безсумнівно важливі. Выявлены особенные реакции слид розумыти и враховувати при подольшой адаптации технологического управления зминами, которые досягли зрілости в бизнес-сфере [11], для сферы энергетического управления. Это, зауважительно, актуально как для широкого, так и для вузького тлумачення управления зминами в державном управлении. Можно сформулировать несколько моделей: накладные, описательные сменные а) органические виконавчо влади; б) бюджетні устанавливаются; в) коммерческие державні підприємства и компании с державною участю (для останніх адаптація інструментарію буде минималъю). Висновки до розділу 1 1. Зміни в організаціях сумовлени їхньою реакции на розвиток середовища, процеси, що в ньому відбуваються. Тобто зміни – этот процесс поступового перехода організацій на інший рівень. За напрямками здійснення змін в організаціях їх можна класифікувати наступним чином: зміни мети, цілей і завдань діяльності (цільової підсистеми організації); зміни застосовуваних технологій (технологічної підсистеми організації); зміни організаційної структури та процесів управління (організаційно-управлінських підсистем); зміни організаційної культури (підсистеми організаційної культури); зміни персоналу (кадрова підсистема організації); зміни в ефективності організацій (результуюча підсистема). 2. Процес управління змінами в організаціях вимагає врахування особливостей такого управління, які систематизовані в роботі. Процес управлінського впливу на організаційні зміни як об’єкт цього впливу розкривається так: суб’єкт управлінського впливу здійснює управлінський вплив на об’єкт з метою внесення в нього змін; суб'єкт обирає методи, механізм і способи управлінського впливу з метою забезпечення: цілеспрямованості та інтегрованості організаційних змін; мотивація діяльності колективу працівників; ефективність роботи організації, в цілому, за рахунок впровадження змін тощо. 4. Механизм управления звеньями в организації забезопастів можливість її целенаправленного розвитку и наличие собою сукупість: засобівъ управління; организаційно-економічні и социально-психологічні методы управління, що являють собою способы и приемы реализации засобів управління. Методами внесения изменений, которые оперируют этот механизм, є: методы, ориентированные на людей и культуру организации; задачно-технологічні методы; структурно- и стратегически ориентированные методы; методы проектов; методы, направленные на звено бизнес-моделирования организации. РОЗДИЛ 2 СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУЧАСНОЇ ПРАКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖЕНОМУ ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 2.1. Характеристика организаційної системы досліджуваного органа державної влади "Система - это не так важно, как организация в статистике, полностью фиксированный стан порядком в певческий

момент. виникають у взаємодії» [43]. Орган надзора – Головное управление ДСНС Украины в Днепропетровской области (ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области). Це "територіальный орган ДСНС України в Днепропетровской области. Його діяльність регулирования Положенням про Управління Державної службы України из надзорной ситуации в Днепропетровской области и подведомственности державы Служба Україні з надзвічайних". Координує діяльність Головного управління та сприяє вконанню положених на нього завданъ головы Днепропетровської облдержадміністрації. ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области является организационно-правовой формою державных организаций, которые участвуют в особых элементах социальной системы, ориентированных на развитие суспільно-корисной діяльности, та складовою сильного сектора экономики. Громадский сектор выступает гарантом взятия на себя державоюфункций, которые реализуются через досліджувануі организацію (подслідний орган державной влади). Так, «ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області забезпечує реалізацію державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та їх запобігання, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, аварійно-рятувальні роботи, пожежогасіння, пожежна та техногенна безпека, діяльність з надзвичайних ситуацій – ритувальні службы» [27]. Основні завдання ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области систематизировано на рис. 2.1 . Рис. 2.1. Основні завдання ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области [27]. На вывод основних завдань ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области с метою организації свою діяльность реализации системы целенаправленных заходов и заходов (табл. 2.1). Организационная система доследующего органа публичного владения с позицией системного подхода представляет его складом (организующую структуру), элементами, которые виникают у взаимозаменяемых. Организационная структура — это форма организации системы, которая может обеспечить реализацию функционала наведения организации, ее завдань. Организационная структура управления тісно пов'язана с цілями, функціями, процесом управління ДСНС Украины в Днепропетровской области, роботою управління и розподілом відповідальності и повіжнім між керівниками. В рамках организаційної структуры всего процесса управления (охоплю рух інформаційних потоков и прийняття управлінських рішень), в яком беретъ часть менеджеров всех рівнів. Таблица 2.1 Система целенаправленных входов организационного характера, которая реализуется с метою выведения завдань ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области [27]. Система целенаправленных заходов и дій організаційного характера УДСНС Украины в Днепропетровской области: 1) забезопасность здійснэння заходів щодо запобігання коррупції и контроль за їх здійсненням; 2) обеспечивает эффективную, результативную и целевую защиту бюджетных средств; 3) организующую планово-финансовую работу, в том числе у подведомственных нефтепродуктов, здійсню контроль за выведением финансовых и материальных ресурсов, забезпечує організацію и вдосконалення бухгалтерского обліку; 4) организующую розгляд зверня громадян из питань, що належать до его компетенції, проявляя та усуває причины, що призводи до поддання громадянами скарг; 5) защищен доступ к публичной информации, которая переводится у його володінни; 6) забезопаст в межах овноважен реализацію державної политики стосовно захисту інформації з обменим доступом; 7) забезопасу у межах первоначальный виконання завдань с мобилизаційної подготовки и мобилизации; 8) организую ведение хозяйства и роботу с комплектованием, сбором, обліку и выяснением архивных документов; 9) здійснює планування заходів державного надзора (контролю) в сфері пожежної и техногенно безпеки тощо Организационная структура є показным организації ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области як систем. Об'єктом определения в ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области «может быть сама организация (її организация структуры), ее специфические структурные образования, апарат управления (структура управления) и кожен элемент як самоорганизации, так и в вії. окремого аппарата (структура персонала, структура метода управления персоналом тощо)» [20].

«Організаційну структуру визначають також як управлінську категорію, що відображає організаційну сторону управлінських відносин і становить єдність рівнів управління та ланок у їх взаємозв'язку та підпорядкованості» [20]. «У структурі управління організацією виділяють такі елементи: ланки (відділи), рівні управління та зв'язки – горизонтальні та вертикальні» [20]. Організаційна структура управління ГУ ДСНС України у м. Дніпропетровську дає можливість: побудувати формальні взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками та регламентувати їх роботу; розподіл і організація кадрової роботи; налагодження інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності як Управління, так і його працівників; ефективна робота органу державної влади та його апарату для досягнення цілей організації. Приклад, нормативно-правовые акты, как регулируют питание по строительству официйних взаємовідносин между структурными производителями и работниками, є: Положення про ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области; Правила внутреннего трудового распорядка работников; Планы роботи ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области; положення проструктурні підрозділи Головного управления; Штатный розклад ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области; посадов инструкцій працівников. Кадри є организаційною складовою досліджуваного органу державної влади як системи. "Особовий (кадровый) склад Головного управления склада состоит из рядового и начального склада, который следует занимать гражданским заместителем по контракту, и работниками, с которыми уложен трудовой договир. відповідно до чинного законодавства» [27]. Информация о количестве и количестве складов особого склада ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области представлена в таблице. 2.2. "ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ України та головою Дніпропетровської обласної державної адміністрації. начальник Головного управління має трьох заступників, у тому числі одного заступника, які призначаються на посади и звільняюсь с посадом по погодженням с Міністром внутрішніх справъ України и Головою Державної службы з надзвичайних ситуацій» [27]. Таблица 2.2 Информація щодо кількісно-якісного персоналу складу ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области [11]. Количество % № Показатель Показатель № % Количество 1 2 3 4 5 6 7 8 1030 1 Штатная числовость Склад працивників за период до 30 лет 22 33,0 329 997 96,8 2 Фактическая числовость от 30 до 45 лет 23 59,9 597 33 3,2 3 Некомплект від 45 до 50 років 24 4,6 46 155 15,5 4 Працює жінок від 50 до 55 років 25 0,8 8 570 57,2 5 3 вищою освіітою (6+9): Склад працівників за освітою понад 55 років 26 1,1 11 у т.ч. досягли граничного віку 27 0,6 6 468 46,9 6 спеціаліст, магістр: За стажем служби в ДСНС до 1 року 28 3,3 33 271 27,2 7 -у т.ч. із профільною освітою від 1 до 3 років 29 7,9 79 197 19,8 8 -інші фахівці від 3 до 10 років 30 30,5 304 від 10 до 20 років 31 44,6 445 102 10,2 9 бакалавр: від 20 до 25 років 32 11,1 111 понад 25 років 33 2,5 25 64 6,4 10 -у т.ч. із профільною освітою на посаді до 1 року 34 21,0 209 38 3,8 11 - інші фахівці від 1 до 5 років 35 79,0 788 155 15,5 12 молодший спеціаліст: від 5 до 10 років 36 0,0 0 понад 10 років 37 0,0 0 14 1,4 13 - у т.ч. із профільною освітою За спеіальним званням Вищий начальницький склад: 38 0,0 0 Старший начальницький склад, у т.ч.: 39 18,5 184 141 14,1 14 - інші фахівці - полковник 40 1,4 14 - підполковник 41 6,8 68 276 27,7 15 Із загальною середньою освітою - майор 42 10,2 102 Середній начальницький склад, у т.ч.: 43 16,8 167 0 0,0 16 Із неповною середньою освітою - капітан 44 6,7 67 18 1,8 17 Із числа працюючих продовжують навчання: - старший лейтенант 45 6,5 65 18 1,8 18 - у ВНЗ III-IV рівня акредитації -лейтенант 46 3,3 33 11 1,1 19 із них у відомчих - молодший лейтенант 47 0,2 2 0 0,0 20 - у ВНЗ I-II рівня акредитації Рядовий та молодший начальницький склад 48 58,6 584 0 0,0 21 із них у відомчих Працівників 49 6,2 62 Продовження табл. 2.2 Прийнято, прибуло, вибуло, висунуто Звільнено Количество % № № % Количество 58 5,6 50 Прийнято За статусом звільнення у звязку із закінченням оболочки контракту 67 33,3 13 16 1,6 51 Прибуло, у т.ч.: за виком 68 5,1 2 15 93,8 52 - після закінчення ВНЗ ДСНС за станом здоров'я 69 30,8 12 1 6,3 53 - с другими структурными

подразделениями ДСНС в связке со скороченням штатов 70 2,6 1 0 0,0 54 – с інших міністерств и відомств у звязку із сімейними обставаниями или с інших причин 71 0,0 0 1 0,1 55 Вибуло у звязку із системтичним невиконам умов контракту особою рядового и начальницкого склада 72 28,2 11 0 0,0 56 Высунуто из числа рядового и молодшого начальницкого склада у звязку із системтичним невиконам умов контракту керівництвом 73 0,0 0 Выполнено: у звязку с набранням законной силы обвинувальним вироком суду 74 0,0 0 39 3,8 57 Усього звільнено за звітний период у звязку с призовым на строкову військову отряду 75 0,0 0 11 28,2 58 -до 30 лет За віком в разі невозможність перевода на іншу посаду у звязку с безпосереднім підпорядкуванням близькій особі 76 0,0 0 15 38,5 59 – от 30 до 45 лет у звязку с набуттям громадянства иноземной державы 77 0,0 11 28,2 60 – от 45 до 50 лет КЗпП Украины, в т.ч.: 78 35,9 14 2 5,1 61 – понад 50 лет – за негативными мотивами 79 0,0 0 1 2,6 62 – до 1 года За стажем службы Звільнено, мо-лодых фахів-ців До 3-х лет службы, у т.ч.: 80 4 4 10,3 63 – от 1 до 3 лет – за негативными мотивами 81 50,0 2 9 23,1 64 – от 3 до 10 лет – за меньше всего 82 50,0 2 16 41,0 65 – от 10 до 20 лет Померло и загинуло 83 0 9 23,1 66 – понад 20 лет У разі відсутності начальника Головного управління або неможливості виконання ним своїх повноважень з інших причин його обов'язки виконує один із його заступників згідно з розподілом обов'язків (табл. 2.3). Таблиця 2.3 Схема обміну між начальником Управління, першим заступником та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області, яка встановлюється на час їх тимчасової відсутності [11]. Крім того, зміст організаційної системи досліджуваного органу публічної влади розкривається через «формування його адміністрацією такої мережі організаційних зв'язків, яка б забезпечувала цілісність системи управління, ефективні взаємозв'язки її складових, а також відповідні зв'язки». координації та субординації між працівниками» [20]. Приклад, відповідні відносини координации и подведомственности суттво регламентирован схемою розподілу обовязьков между начальником, першим заступником и заступниками начальника ГУ ДСНС України в Днепропетровской области (табл. 2.4). Важным элементом организационной структуры ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области є внутренней структурной связи. «Вони складають інформаційну сущность управления, с их допомогою здійснюється передача информации між керівниками різних рівнів іних структур підрозділів, досягається взаєморозуміння між учасниками процесів управління2, координуно діться]. Таблица 2.4 Разъединил обовязков між начальником и першим заступником начальника ГУ ДСНС Украины в Днепропетровской области як складовой организационной системы Структурно-типы связей между компонентами организационно-структурной структуры ведомого органа публично представлены вертикальными и горизонтальными связями. В основе вертикальных звеньев лежит відносини підпорядкування (определение). Відносини детермінаційного регулирования встанлються між керівниками, структурными продуцівами и окреміями працівниками (наприкладъ, сектором психологического забезопасня и віддім кадів) в випадках, коли одні мають право віддавати накази, а інші повинні їх выконвати. Можно установить вертикальные звенья между керьерами структурных образований и их подлегками. Горизонтальні связи ґрунтуются на відносинах взаємозалежності (взаємозв'язку, взаємозалежності) или констації (опосередкованої залежності) и встановлються между равноправными керівниками и структурными підрозділами, Отже, організаційна система досліджуваного Управління сформована належним чином. У него есть возможность: изменять форму стоунков рабочих и регулировать их робота; организация труда, права и обязанности персонала; оформлять четкие процедуры делегування занововажень; наличие информационно-коммуникационного обеспечения безопасности діяльности як Головного управления, так и его работников; робота персонала для досягнення організаційних цілей. 2.2. Анализ организаційних змин и факторов, которые суммируют у досліджуваному органі державної влади Розробка та впровадження високоефективної моделі державного управління передбачає виявлення та використання не лише всіх можливостей регіонального розвитку, а й потенціалу ГУ

ДСНС України у Дніпропетровській області. З цією метою досліджуваний орган державного управління здійснює організаційні зміни в результаті вивчення факторів, що їх зумовлюють. Важливість психологічних аспектів у цивільному захисті, послаблення впливу психологічного фактору на роботу особового складу ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області зумовлена «усвідомленням державою масштабів можливих негативних наслідків діяльності в екстремальних станів і надзвичайних ситуацій на психіку людини.Поряд із завданнями, функціями, умовами та вимогами до безпосередньої роботи психологів цивільного захисту виникає необхідність чіткого и эфективного оргізаційного забезпечення и регламентации їх діяльности» [41]. Для цього в організаційній структурі ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області створено сектор психологічного забезпечення. Одним із його завдань є «проведення роботи з психологічного забезпечення особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та психологічного захисту населення у разі виникнення загроз та надзвичайних ситуацій» [11]». Також відділ психологічного супроводу вивчає соціально-психологічний клімат в колективах Головного управління з метою визначення основних факторів, що впливають на діяльність кожного його співробітника та надає консультативну допомогу керівникам усіх рівнів. формування необхідного рівня соціально-психологічного клімату шляхом створення умов високої вимогливості та взаємодопомоги. Результатом работы робота стало выявление им стану социально-психологического климата в аппаратах и структурных разветвлениях досліджуваного органа державної влади. С этой целью было проведено анкетирование 101 работника (89,4% от русско-особого склада апаратно-забезпечувальних подразделений Головного управления), а также: - блок первого заступника начальника Управления - 49 осей (86% от фактической численности работников этого блока); - блок заступника начальника Управління с питань надзвічайних ситуацій – 37 осіб (90% от фактической численности працівників цього блока); - підрозділ заступника начальника Управління с питань запобігання НС - 9 осіб (100% от фактической численности работников даного підрозділу); - блок заступника начальника Управления - 6 осей (100% фактическая численность работников этого блока). Така кількість респондентів (опитуваних) дозволила зробити відповідні висновки щодо реального стану справ у трудових колективах структурних підрозділів та ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області в цілому. Завдання, які вирішувалися під час опитування: вивчення мотиваційної сфери персоналу, задоволеності умовами праці та його ставлення до виконання службових обов'язків; оцінка якості колективних стосунків, наявності конфліктних ситуацій та їх можливих причин; визначення факторів негативного впливу на процес службової діяльності; визначення ефективності роботи управлінського колективу щодо забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату. Зразок анкети для анкетування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області наведено в таблиці. 2.5. Таблиця 2.5 Зразок анкети для анкетування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області [11]. № з/п Запитання анкети 1 «Як Ви оцінюєте морально-психологічний стан (клімат) в структурному підрозділі?» 2 «Які причини існуючого морально-психологічного стану структурних підрозділів і організації загалом?» 3 «Як Ви оцінюєте організацію служби в структурному підрозділі?» 4 «Чи задоволені Ви роботою?» 5 «Які фактори викликають невдоволення службою в Головному управлінні і можуть призвести до звільнення?» 6 «З ким у структурному підрозділі у Вас найчастіше виникають конфлікти?» «За результатами проведеного анкетування особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області щодо визначення стану соціально-психологічного клімату в колективі отримано наступні результати. . Були отримані наступні результати щодо визначення ставлення до роботи та задоволеності роботою. Так, відповідаючи на запитання анкети про морально-психологічний стан (клімат) у структурному підрозділі, («Як Ви оцінюєте морально-психологічний

стан (клімат) у структурному підрозділі?»), відповіді персоналу були, в цілому, позитивними» [11] (рис. 2.3). Аналіз інформаційних даних на рисунку 2.3 показує, що «морально-психологічний стан у структурному підрозділі є здоровим, таким, що дозволяє вирішувати поставлені завдання» оцінили 73% персоналу, що становить 73,4% респондентів. 24% респондентів вказали на «скоріше задовільний, ніж незадовільний» морально-психологічний стан у структурному підрозділі. Тобто 97,4% особового складу оцінюють морально-психологічний стан як позитивний» [11]. Рис. 2.3. Характеристики, що використовуються для оцінки морально-психологічного стану структурних підрозділів досліджуваної організації» [11]. Крім того, у неформальному спілкуванні з опитаними виявилося, що 46% працівників апарату та підрозділів забезпечення Головного управління вважають, що змін не відбулося, а 44% опитаних відзначили зміни на краще. Лише 6% респондентів відзначили, що працювати стало складніше. «Відповідальними за формування позитивного морально-психологічного стану структурних підрозділів і досліджуваної організації респонденти вважають: згуртованість завдяки спільній меті (це відзначили 70% співробітників); чіткий розподіл обов'язків і повноваження (на це вказали 25% респондентів). Такий відсоток відповідей свідчить про єдність спільної діяльності персоналу та тісний зв'язок між працівниками структурних підрозділів» [11]. «Однією з головних умов міцної дисципліни та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі є ефективна управлінська діяльність керівного складу, формування навколо них колективу однодумців, здатних виконувати найскладніші завдання. повсякденної діяльності та бойового чергування, у зв'язку з чим напрямом дослідження було виявлення ефективності управлінської діяльності керівного складу підрозділу. до питань, пов'язаних із регулярністю робочого дня, задоволеністю роботою, оцінкою підлеглими своїх керівників, різними проблемними питаннями, що виникають у колективі» [11]. Мотиваційна сфера визначалася ставленням персоналу до праці. На питання "Чи задоволені Ви своєю роботою?" отримано наступні відповіді (рис. 2.4). Рис. 2.4. Результати опитування щодо відповіді на запитання "Чи задоволені Ви своєю роботою?" [11]. Негативні фактори щодо задоволеності роботою наведено на рис. 2.5. Фактором, який зумовлює необхідність організаційних змін в ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області, є тенденція професіоналізації державної служби. Тому Планом роботи Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Дніпропетровській області на 2021 рік (Розділ IV. Робота з персоналом та підготовка персоналу) передбачено заходи щодо професіоналізації персоналу. У них задіяні такі структурні підрозділи Головного управління: сектор професійної підготовки, сектор психологічного забезпечення, відділ кадрів. Рис. 2.5. Систематизація відповідей респондентів на запитання "Які чинники викликають незадоволеність службою в Головному офісі та можуть призвести до звільнення?" [11]. Стан та специфіку професіоналізації персоналу Управління відображено на рис. 2.6. Про ефективність роботи досліджуваного органу державної влади щодо професіоналізації персоналу свідчать інформаційні дані, згідно з якими «станом на 2021 рік із 997 фактично штатних осіб мають вищу освіту 570 працівників (або 57,17%). З них 468 працівників (або 82,11%) спеціаліста, магістра та 102 працівники (або 17,89%) бакалавра.155 осіб (або 15,55%) від числа працівників ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області отримали освіта молодшого спеціаліста.Тобто станом на 2021 рік частка працівників з вищою освітою та освітою молодшого спеціаліста становить 72,72%.При цьому 18 осіб із числа працівників (або 4,22%) продовжують навчання у ВНЗ III-IV ст. рівня акредитації, у тому числі 11 осіб (або 2,58%) – у відомчих вищих навчальних закладах, тому після завершення навчання цими працівниками частка персоналу Головного управління з вищою освітою на молодшого спеціаліста становитимуть 743 працівники (або 74,52%)» [11]. Рис. 2.6. Стан та специфіка професіоналізації персоналу Управління [11]. В основу професіоналізації особового складу ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області покладено принципи системності, адекватності та цілеспрямованості. Про дотримання принципів систематичності та адекватності свідчить те, що «за прогнозними показниками

потреби у підвищенні кваліфікації працівників ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області у вищому професійному училищі ЛДУ БЖД ім. (Вінниця), Навчального центру ОРС ЦЗ м. Ватутіне Харківської області та Міжрегіонального центру швидкого реагування ОРС ЦЗ (м. Ромни Сумської області) у 2017–2019 рр. Підвищення кваліфікації було заплановано на 23 ч. Фактичні дані щодо підвищення кваліфікації працівників ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області свідчать про те, що за цей період підвищили кваліфікацію 23 особи, зокрема: у 2017 році – 4 особи, у 2018 році – 8 осіб; у 2019 році – 11 осіб» [11]. Тобто потреба досліджуваного органу державної влади у підвищенні кваліфікації працівників задовольняється повністю. Оскільки вірогідність змін у діяльності ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області висока (через зміни законодавства, плинність кадрів, стихійне виникнення надзвичайних ситуацій тощо), можливість технологічного переоснащення (особового складу , інформаційно-аналітична підтримка тощо)). Водночас «зміст підготовки та підвищення кваліфікації фахівців усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів потребує вдосконалення відповідно до державних вимог та досвіду їх застосування у провідних країнах світу. мови не дає змоги залучити весь особовий склад ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області до участі в міжнародних навчаннях та операціях.Підвищення підготовки та кваліфікації особового складу за цими напрямами дозволить підвищити якість теоретичних і практичних підготовка кадрів для виконання посадових обов’язків Безперервна підготовка персоналу, яка поєднуватиме спеціальну освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації, створить основу для постійного професійного зростання персоналу, забезпечить його кар’єрний ріст і підтримає високу готовність рятувальним підрозділам діяти за призначенням» [11]. 2.3. Оцінка ефективності управління змінами в досліджуваному органі державної влади Сучасний механізм управління змінами в досліджуваному органі державної влади базується на методах управління організаційними змінами (рис. 2.7–2.9). Також у процесі управління змінами в досліджуваній державній владі використовуються три групи методів: правові, організаційно-управлінські (адміністративні), економічні, соціально-психологічні. Рис. 2.7. Плюси і мінуси використання задачно-технічних методів Рис. 2.8. Плюси і мінуси використання структурно-орієнтованих методів Здійснюється забезпечення адаптації роботи Управління та його працівників до умов зовнішнього середовища, координація трудових зусиль працівників, а також контроль за роботою як самого органу та його структурних підрозділів, так і персоналу. шляхом використання організаційно-адміністративних методів управління. Рис. 2.9. Плюси і мінуси використання кадрово-орієнтованих методів Організаційні методи управління базуються як на застосуванні нормативних актів (постанови, накази, інструкції тощо), так і містять мотиваційну, стимулюючу складову, що дозволяє впливати на роботу всієї організаційної складової механізму управління організаційними змінами в НС. Служба України в Дніпропетровській області. Ці методи передбачають виконання організаційно-розпорядчих дій у процесі управління роботою особового складу ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області. «Організаційні дії проявляються в чіткому розподілі функцій щодо управління роботою з персоналом, у встановленні прав і обов’язків працівників, у регламентації основних процедур, які відбуваються в Головному офісі. використовуються: організаційний регламент; нормалізація; інструктаж» [20]. Організаційний регламент визначає правила, зміст і порядок роботи відповідно до правових норм. Здійснюється за допомогою таких нормативних актів управління (установчих документів), як: Положення про ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області; Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників; Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо. Організаційна стандартизація передбачає розробку різноманітних нормативів, які використовуються в процесі управління персоналом (наприклад, нормативи тривалості робочого дня, нормативи чисельності працівників тощо) (рис. 2.10).). Рис. 2.10. Приклад організаційного регулювання [11]. ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області використовує: технічні, технологічні, організаційно-економічні, екологічні норми та нормативи (табл. 2.6). Таблиця 2.6 Норми і правила, які

використовуються в ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області Назва Приклади використовуваних норм і нормативів Технічні вимоги до охорони та безпеки праці, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки, вимоги безпеки під час експлуатації та обслуговування основного технологічного обладнання, вимоги безпеки до розміщення обладнання й утримання робочих місць, вимоги безпеки до виробничих і допоміжних приміщень та ін.; Технологічні правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, норми тривалості робочого дня, посадові інструкції, графік прийому відвідувачів керівником, порядок нарахування заробітної плати, документальне забезпечення діяльності Головного управління, технологічні карти для проведення практичної службової підготовки та ін. Організаційно-економічні ці нормативи врегульовують роботу щодо нормування праці, формують основу організації праці, розрахунку заробітної плати (вимоги до працівників певних категорій і порядок допуску їх до роботи, порядок преміювання персоналу); Соціальні колективний договір, графік робочого часу в структурних підрозділах ГУДСНС України у Дніпропетровській області, графік щорічних відпусток, нормативи зі спеціальної фізичної підготовки, гігієнічне нормування умов праці, процедура компенсацій, нормативи проектування інженерно-технічних заходів цивільного захисту на об’єктах та ін. Екологічні нормативи з радіаційного та хімічного захисту тощо. У практичній роботі ГУДСНС у Дніпропетровській області найпоширенішими актами організаційно-методичного інструктажу є: посадові інструкції, правила, методичні вказівки, методичні та робочі вказівки. (наприклад, інструкція з діловодства). З метою створення умов для ритмічної, злагодженої, стабільної діяльності в Головному управлінні поряд із методами організаційного впливу застосовуються методи адміністративного впливу. Розпорядчі дії оформлюються у вигляді усного чи письмового наказу, розпорядження начальника, протоколу нарад, угоди, контракту. Наприклад, Положенням про ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області визначено, що особовий (кадровий) склад цієї організації становлять особи рядового і начальницького складу, які перебувають на службі цивільного захисту за контрактом, а також цивільні службовці та інші працівники, з якими укладено трудовий договір. Розпорядчий вплив - це пряма розпорядча вказівка, яка має обов'язковий характер і адресована об'єкту управління. Засобами адміністративного впливу в органі державної влади є: положення (наприклад, Положення про ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області), накази керівництва (наприклад, наказ керівника про скасування рейтингової оцінки). діяльності служби ТМБ, РВ, РС, ДПРЗ ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області), накази (усні, письмові), лист-розпорядження, резолюція керівника тощо. Для адміністративного впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення (наприклад, недотримання інструкцій і режимів праці, порушення трудової дисципліни та ін.) у роботі організації виникають спонтанно і важко передбачувані, особливо в умови діяльності ДСНС України у Дніпропетровській області та її кадровий склад. Результатом адміністративного впливу може бути протокол. Наприклад, у звіті про план роботи ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області на 2020 рік інформація про координацію та контроль за виконанням вищими навчальними закладами цивільного захисту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців за фахом цивільного захисту відповідно до затверджених обсягів виглядає наступним чином (таблиця 2.7). Таблиця 2.7 Витяг із доповіді про План роботи ГУ ДСНС у Дніпропетровській області на 2020 рік [11]. «Економічні методи управління — це сукупність методів і прийомів управління, які ґрунтуються на використанні економічних законів і економічних категорій (кошторису, оплати праці тощо); елементів господарського механізму, за допомогою яких забезпечується функціонування і розвиток організація забезпечується» [20]. Економічні методи управління змінами в досліджуваному органі державної влади в процесі роботи з персоналом ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області базуються на розробці та використанні систем стимулювання та мотивації праці, формуванні механізму кар'єрний ріст і просування по службі, навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, до обов'язків адміністрації Управління щодо

стимулювання та мотивації праці входить: "забезпечувати правильне застосування чинних умов оплати праці та нормування праці, використання фонду оплати праці, фонду матеріального заохочення; реалізовувати матеріальну зацікавленість працівників за результатами особистої праці та за загальними результатами праці; видавати заробітну плату в установлені строки» [27]. Заробітна плата є основним мотиваційним фактором, що впливає на персонал організації. Крім того, значний інструментарій роботи з особовим складом в ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області формує система виплат, надбавок, пільг тощо, яка передбачає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію працівників. Також до економічних методів роботи з персоналом можна віднести елементи соціального забезпечення працівників (наприклад, оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування). Водночас відзначаємо недосконалість мотиваційного механізму впливу на персонал внаслідок використання економічних методів (через низьку оплату праці, недостатнє забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах особистої праці через неналежне врахування останнього в загальних результатах роботи). Це є стримуючим фактором для проведення організаційних змін у досліджуваному органі державної влади. «Мотивація, яка б доповнювала професійну підготовку працівників цивільного захисту, має відбуватися на таких рівнях взаємодії: знання професійного характеру; самореалізація особистості в професійній сфері; емоційно-чуттєва сфера; соціалізація особистості; самоуправління; у сфері професійної діяльності; корпоративні стратегії професійної реалізації, остаточне формування ціннісних установок; світогляд, ціннісні орієнтації» [2]. Стимулюючими чинниками в процесі проведення організаційних змін в ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області будуть наступні заходи в рамках вдосконалення економічного механізму впливу на працівників (рис. 2.11). Рис. 2.11 Стимулюючі фактори в процесі проведення організаційних змін Важливу групу методів управління змінами становлять соціально-психологічні. Під ними розуміють «систему засобів впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, на трудову і громадську активність цього колективу та окремих його працівників, на формування і розвиток професійних і особистісних якостей працівників; методи і способи впливу на процес формування та розвитку колективу, а також соціально-психологічні процеси, притаманні групам чи індивідам» [20]. Зазначимо, що специфіка діяльності ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області та роботи її особового складу зумовлює специфіку використання соціально-психологічних методів. Ці особливості пов'язані з психологічним захистом працівників. Наприклад, в організаційній структурі Головного управління створено сектор психологічного забезпечення. Одним із його завдань є проведення роботи з психологічного супроводу особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та психологічного захисту населення у разі виникнення загрози та надзвичайних ситуацій (наприклад, шляхом психологічного консультування рятувальників з питань, що виникають від психологічних труднощів, які вони зазнали в період відновлення). Отже, оцінка ефективності діючого механізму управління змінами в досліджуваному органі державної влади показала, що цей механізм не просто реалізується системою методів. Ці методи формують технологію управління, за допомогою якої досягаються мета і завдання досліджуваної організації. Враховуючи специфіку діяльності ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області, в основу механізму управління кадровими змінами в досліджуваному органі державної влади значною мірою покладено організаційно-розпорядчі методи. Поряд з цим значна роль відводиться економічним і соціально-психологічним методам управління. Однак їх використання супроводжується низкою стримуючих факторів (наприклад, недосконалість мотиваційного впливу на персонал внаслідок застосування економічних методів (через низьку оплату праці, недостатнє забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах). особистої праці через неналежне врахування останньої в загальних результатах праці)). Загалом, ці розумні методи слід використовувати синхронно, залежно від ситуації. Висновки до розділу 2 1. Характеристика організаційної системи Головного управління показала, що вона сформована

належним чином. Це дає можливість: будувати формальні стосунки працівників і регулювати їхню роботу; визначення прав і обов'язків персоналу; формування чітких процедур делегування повноважень; налагодження інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності як Головного управління, так і його працівників; робота персоналу для досягнення організаційних цілей. 2. Розробка та впровадження високоефективної моделі державного управління передбачає використання потенціалу ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області. З цією метою досліджуваний орган державного управління здійснює організаційні зміни в результаті вивчення факторів, що їх зумовлюють. До таких факторів належать: психологічні (для цього в організаційній структурі ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області створено сектор психологічного забезпечення тощо); професіоналізація державної служби (Планом роботи Управління передбачені заходи щодо професіоналізації персоналу. До їх проведення залучені структурні підрозділи Головного управління: сектор професійно-технічної підготовки, сектор психологічного забезпечення, відділ кадрів). 3. Оцінка ефективності діючого механізму управління змінами в Департаменті показала, що цей механізм реалізується за допомогою системи методів, які формують технологію управління. Враховуючи специфіку діяльності, основою механізму управління кадровими змінами в Головному управлінні є організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи управління. РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 3.1. Основні напрями очікуваних організаційних змін в органах публічної влади Результати та досвід проведених в Україні реформ показують, що серйозною перешкодою для прискореного та якісного економічного та соціального прогресу країни є збереження системи державного управління, яка не в повній мірі відповідає вимогам часу. У деяких випадках існуюча система державного управління відстає від радикальних реформ, здійснених останніми роками в політичній, економічній та соціальній сферах. Наявність у республіці ефективної системи державного управління є необхідною умовою створення та розвитку демократичного суспільства та забезпечення конкурентоспроможності країни у світовому співтоваристві. Багато повноважень Президента було передано Уряду та судовим органам. Крім того, правові перетворення створюють основу для вдосконалення механізмів стримувань і противаг, які забезпечують управлінську рівновагу між усіма гілками державної влади. При цьому управління знизу активно посилюється лише на рівні органів місцевого самоврядування. У далекому 2001 році відбулися перші вибори голів айил окмотів. Завдяки цьому значно зросла творча ініціатива місцевого населення. Ця ініціатива дозволила державі знайти та використати нові раціональні підходи у вирішенні соціально-економічних проблем. Все більше неурядових організацій та бізнес-асоціацій беруть участь у формуванні державної політики країни, що також підвищує якість державного управління та зміцнює потенціал реформ, що проводяться. Сьогоднішнє завдання – зосередити зусилля започаткованих системних перетворень на побудові такої системи державного управління, яка б на всіх рівнях якісно забезпечувала реалізацію стратегічних цілей суспільства і держави та могла б динамічно вдосконалюватися в рамках співпраці з усіх верств суспільства на принципах партнерства та участі. У рамках вдосконалення системи державного управління необхідні злагоджені та послідовні дії всіх залучених сторін: уряду, парламенту, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, приватного сектору. Допомога донорських та міжнародних організацій має використовуватися на принципах ефективності та конструктивної співпраці з урахуванням пріоритетів України. Консенсус і партнерство будуть ключовими факторами успіху реформ державного управління. Саме з цією метою була розроблена Стратегія реформування системи державного управління. Його реалізація має суттєво підвищити якість розробки заходів політики та її інструментів, посилити ефективність впровадження, а також забезпечити належний моніторинг та оцінку процесу досягнення цілей політики та очікуваних результатів. При її розробці використано досвід удосконалення державного управління в різних

країнах перехідного періоду. Крім того, було враховано багато позитивних напрацювань міжнародної спільноти для вироблення чіткої позиції держави з цього питання. Побудова системи державних інституцій на демократичних засадах зміцнить загальний потенціал республіки та можливості її партнерів – громадянського суспільства та приватного сектору. У цьому буде сила всієї країни і одна з важливих конкурентних переваг. Досвід реалізації численних програм, проектів і заходів, які впроваджуються в державі, показав, що досі немає комплексного, єдиного, чіткого та глибокого розуміння сутності необхідних реформ у системі державного управління. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність зосередити спільні зусилля на вирішенні існуючих проблем. Основні з них: 1. Відсутність узгодженого підходу до реформування системи державного управління, що відображає основні принципи стратегічних програм КОР та РНБО. Як наслідок, трансформації в окремих галузевих і регіональних державних установах відбуваються без глибоко розроблених стратегій розвитку відповідних галузей і регіонів. У зв'язку з цим у ряді випадків інституційні перетворення не повною мірою відповідають довгостроковим і середньостроковим стратегіям розвитку та визначеним у них пріоритетам. 2. Відсутня координація реформування нормативно-правової бази, що регламентує діяльність структур, і, як наслідок, досі існують функціональні протиріччя та дублювання роботи в різних міністерствах та відомствах. 3. Найчастіше різні групи зацікавлених сторін впливають на зміст і темпи реформування інститутів управління шляхом лобіювання інтересів, яке завжди є обґрунтованим і своєчасним. Пропозиції щодо створення нових інституцій та державних органів вносяться без урахування загального ресурсного потенціалу країни чи чітко прорахованих очікуваних результатів та ефектів. 4. Зміна структури державних установ відбувається без удосконалення бізнес-процесів їх роботи (адміністративні процедури, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційне забезпечення тощо). Слабо використовуються сучасні методи та підходи в організації професійного управління в системі, а в органах державного управління не створюються відповідні підрозділи. 5. Відсутність системного механізму взаємодії та співпраці органів державного управління на робочому рівні під час реформування. Наразі існує багато робочих груп, діяльність яких не є чітко організованою та належним чином скоординованою. 6. Недостатньо скоординована робота донорів, які сприяють реформуванню системи державного управління. За їх технічної та фінансової підтримки реформи державних органів здійснюються на основі різних методологій, які часто не пов’язані між собою та призводять до суперечливих результатів. 7. Спроби швидко і безсистемно реформувати окремі структури, сподіваючись отримати від цього хороший ефект, найчастіше не виправдовують початкових великих очікувань. Як наслідок, існуюча система державного управління досі не працює як налагоджений та сучасний механізм. Крім того, залишається проблема, коли через вузькі відомчі інтереси окремі органи державного управління гальмують, а не стимулюють процес прискореного розвитку країни. Все це призводить до: - недоліки превентивного та стратегічно орієнтованого управління в органах державної влади; - переважання «кризового менеджменту» в державних установах і недостатня спрямованість усіх дій на результат; - нераціональне використання наявних ресурсів країни та гальмування процесів розвитку; - Неефективна реалізація циклу управління політикою. Для оптимізації процесу реформування та посилення їх скоординованої спрямованості на досягнення стратегічних цілей КОР/РНБО принципово важливим є вирішення зазначених проблем у рамках стратегії реформування системи державного управління. Для забезпечення чіткої систематизації та однозначної логістики майбутніх реформ необхідне єдине розуміння основних понять і принципів, що використовуються. Роль державного управління полягає в забезпеченні ефективного здійснення повноважень державної влади на всіх рівнях, спрямованих на якісне та своєчасне виконання функцій держави на благо розвитку людства, забезпечення соціально-політичної та економічної стабільності. Система державного управління складається з таких взаємозалежних елементів: - функції держави, що визначають її в різних сферах; - нормативно-

правова база, що закріплює та забезпечує реалізацію функцій держави; - архітектура системи, що формує структури державних інститутів; - бізнес-процеси, що забезпечують взаємодію як у системі державного управління, так і поза нею – з інститутами громадянського суспільства, приватним сектором та іншими партнерами; - Людські, фінансові, інформаційно-комунікаційні, матеріальні та інші ресурси. Адекватне виконання ролі державного управління повинно забезпечуватися шляхом ефективної взаємодії елементів системи за основними складовими управління: адміністративно-економічним та політичним управлінням. Адміністративне управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю функціонування системи. Основними учасниками є всі гілки державної влади. Управління економікою – це процес, за допомогою якого система забезпечує зміцнення економічного потенціалу держави на благо людського та соціального розвитку. Чиновники – це держава, приватний сектор і населення. Політичний менеджмент — це процес встановлення цілей національного розвитку, розробки політики та прийняття рішень на національному рівні. У ньому задіяні всі органи державної влади, політичні та громадські установи, приватний сектор та організації громадянського суспільства. Названі складові тісно взаємопов'язані, зміни в одній зі складових державного управління істотно впливають на стан інших. Крім того, від якості роботи та взаємодоповнюваності всіх складових державного управління значною мірою залежить оптимальна реалізація циклу управління політикою, який включає такі етапи: 1. формування політики; 2. розробка інструментів політики, таких як нормативна та інституційна база, плани дій, соціальний діалог, інформаційне забезпечення, ресурсна підтримка та інші; 3. реалізація політики; 4. моніторинг та оцінка процесу впровадження; 5. коригування різних етапів політичного циклу. Чітка плавність і взаємодія роботи всіх етапів циклу забезпечують ефективність процесу державного управління на всіх його рівнях і стають необхідною умовою уникнення «кризового управління». Для реалізації стратегії та досягнення ефективності державного управління використовуватимуться загальновизнані у міжнародній практиці принципи. Так, згідно з Білою книгою державного управління в Європейському Союзі визначено такі принципи: Відкритість – органи державної влади на всіх рівнях мають працювати більш прозоро. Про свою діяльність і рішення необхідно правдиво інформувати доступною для населення мовою. Відкритість допоможе підвищити довіру до органів державної влади, зменшити можливості для корупції, посилити громадський контроль за діяльністю органів державної влади та розширити участь громадськості у розробці та реалізації політики. Участь – ефективність виробленої політики залежить від широкої участі всіх зацікавлених сторін у циклі управління політикою. Реалізація цього принципу значною мірою визначається рівнем розвитку механізму зворотного зв'язку між державою на всіх її рівнях і населенням. Підзвітність, відповідальність – має бути чітко визначена роль кожного органу та учасника законодавчого та виконавчого процесу. Кожен орган влади повинен пояснювати та нести відповідальність за свій внесок у досягнення цілей державного управління. Кожен орган має чітко знати, кому він підзвітний і в якій формі. Якість і своєчасність - всі дії в рамках політики повинні забезпечувати досягнення поставлених цілей із запланованим очікуваним результатом і терміном виконання. Послідовність, обґрунтованість – політичні заходи та дії мають бути передбачуваними та легко зрозумілими. Вимоги до послідовності зростають у зв'язку з багатоаспектністю політичних рішень, диверсифікацією управління та ускладненням відносин у суспільстві. При цьому необхідні політична воля керівництва країни та висока відповідальність влади у забезпеченні послідовного підходу в рамках складної системи управління. Пропорційність. Від розробки політики до впровадження та коригування, вибір рівня, на якому необхідно вжити заходів (центральний чи місцевий), і вибір інструментів мають відповідати поставленим цілям. Це означає, що перед запровадженням певних політичних заходів дуже важливо поставити наступні запитання: - чи справді такий політичний захід необхідний? – Чи достатній для цього рівень? - чи пропорційні кошти поставленим цілям? Дотримання принципів,

заснованих на міжнародних стандартах, є критично важливим для процесу демократизації управління та суспільства в цілому. Ці принципи є основою політики, яка проводиться в Україні, вони однаково застосовуються на всіх рівнях державного управління. Ці багато в чому універсальні поняття та принципи, які в цілому визначають міжнародні стандарти державного управління, стали стратегічним орієнтиром для вдосконалення всієї системи державного управління України. Основні напрями очікуваних організаційних змін у досліджуваному органі державної влади мають бути відповіддю на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 3.1). Професіоналізація державної служби та вдосконалення інструментів управління нею мають здійснюватися через: контрактну систему; врахування професійних компетенцій кандидата під час проведення конкурсу тощо. Це забезпечить і розвине цільовий, змістовний і повноцінний зміст державної служби. Рис. 3.1. Основні напрями очікуваних організаційних змін в досліджуваному органі державної влади як реакція на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища Зміцнення інституційної спроможності та вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення Головного управління можна досягти шляхом зміни лінійно-функціональної структури, яка йому притаманна і не повною мірою відповідає вимогам сучасності, програмно-цільовою структурою. «У системі державного управління можуть бути реалізовані програмно-цільові структури у вигляді комісій, штабів, робочих груп тощо. У результаті такого доповнення будуть сформовані матричні організаційні структури» [40]. Посилення інституційної спроможності Головного управління сприятиме максимальному врахуванню в діяльності питання екологізації. Значний вплив на специфіку роботи Офісу має екологічна складова. Тому, наприклад, плануючі, програмні документи, положення повинні містити положення щодо екологічної складової в діяльності цього органу (щодо екологічної освіти персоналу Управління тощо). Питання екологізації комунальних послуг безпосередньо пов’язане з концепцією сталого розвитку. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [42] передбачає, що вона «розглядається як рамковий документ, який визначатиме стратегічні напрями довгострокового розвитку України» [42]. З цього приводу Л. Власенко, наприклад, «зупиняючись на розділі «Моніторинг реалізації та показники ефективності» Проекту Стратегії – 2030, вказує, що «у Проекті Стратегії 2030 пропонується нова методологія та нові показники реалізації». визначаються показники державної екологічної політики, які повністю відрізняються від показників, які визначені в Законі України «Про загальні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року» [8]. Це є свідченням того, що процеси екологізації державного управління на різних рівнях є необхідними і вже сьогодні реалізуються на практичному рівні. "Створення системи цивільного захисту зумовлене необхідністю реалізації конституційного права громадян України на безпечне для життя і здоров'я довкілля. У контексті вирішення питань реалізації цього права безпека населення та території у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій є одним із найважливіших завдань держави Рівень національної безпеки не може бути достатнім, якщо це завдання не вирішується в національному масштабі» [12]. Це дозволяє навести додаткові аргументи на користь важливості екологізації сфери цивільного захисту та діяльності ДСНС України в області (рис. 3.2). Рис. 3.2 Додаткові аргументи на користь важливості екологізації сфери цивільного захисту та діяльності Головного управління [12; 19]. У контексті напрямів впровадження організаційних змін Головного офісу як відповіді на виклики його середовища зазначимо важливість удосконалення функціональної діяльності. Незважаючи на те, що науково-дослідний орган виконує покладені на нього державою функції та завдання, технологічна схема (складова), інструментальний комплекс не повною мірою відповідає сучасним вимогам. Тому в рамках взаємодії досліджуваної публічної влади з приватними структурами, що дедалі посилюється в сучасних умовах, доцільно використовувати методи управління, що базуються на концепції «підприємницької держави». Таким чином, за допомогою управлінського аутсорсингу частина повноважень і відповідальності Головного офісу може бути передана недержавному сектору

економіки (наприклад, за допомогою управлінського аутсорсингу). Використання маркетингового підходу в діяльності цього органу має бути спрямоване на використання більш ефективних методів оцінки якості послуг. Для цього вивчення та фіксація думки населення та споживачів послуг має бути систематичним. Розвиток системи інформаційно-аналітичного забезпечення дозволить усунути проблеми організації управління в надзвичайних ситуаціях (щодо: прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень; проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт). Векторний розвиток цієї системи може бути наступним: дослідження процесу формування джерел небезпеки, ідентифікація існуючих небезпек, оцінка можливостей їх формування в стратегічному майбутньому та наслідків, до яких вони можуть призвести. Разом з цим, «можливість практичного впровадження таких методів у діяльність державної служби потребує встановлення та законодавчого закріплення стандартів регулювання відносин між публічними (державними) та приватними структурами, уніфікації процедур їх взаємодії. Інструментами реалізації принципу децентралізації мають виступати службові відносини, приписи, інструкції, накази, правила, закони, накази, техніко-технологічні нормативи, посадові інструкції, штатні розклади тощо» [13]. Використання в практичній діяльності методів управління, заснованих на концепції «підприємницької держави», дозволить ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області отримати наступні переваги: - оптимізувати процес реалізації функціонального навантаження, посилити його за рахунок впровадження нових функцій (маркетинг, аутсорсинг); - раціонально використовувати ресурси та зміцнювати ресурсний потенціал. (кадрово-командні, матеріально-технічні та інші); - підвищення результативності роботи (відображатиме ступінь досягнення Головним управлінням поставлених цілей у порівнянні з ресурсами, які використовуються для цього в процесі діяльності). Крім того, як зазначено в науковій праці [36], «застосування методів у рамках розробки концепції «підприємницької держави» означає, що «підприємництво розуміється як використання державних (натуральних, фінансових, майнових, інформаційні, енергетичні, людські тощо) ресурси, які витрачаються на різних рівнях управління з більшою ефективністю» [36]. Напрями очікуваних організаційних змін у досліджуваному органі державної влади дійсно є реакцією на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, однією з функцій цього органу є управління ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій (НС). Факторами впливу на процес такого управління, які необхідно враховувати в практичній роботі Управління, є наступні: інституційні, психологічні, технологічні, інформаційні, організаційні, просторово-часові. Це дозволить удосконалити процес реагування на надзвичайні ситуації (наприклад, вносячи зміни як реакцію на вплив навколишнього середовища, доцільно залучати до цього процесу інших суб'єктів, стейкхолдерів та їхні ресурси (крім цивільних). сил оборони).Крім того, це сприятиме впорядкуванню організаційної, інформаційної, кадрової частин Головного управління.Таким чином, визначено основні напрями очікуваних організаційних змін досліджуваного органу державної влади як реакції на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. буде представлено таким чином: - модернізація його організаційної структури, з метою посилення захисту держави та населення від надзвичайних ситуацій;- зміцнення інституційної спроможності Головного управління; - використання методів управління на основі концепції «підприємницької держави»; - вдосконалення інформаційно-комунікаційного, кадрового та інших розділів. 3.2. Організаційний дизайн досліджуваного органу публічної влади в контексті його створення як ефективної організації «У контексті формування нових демократичних цінностей виникає необхідність реформування державно-управлінських відносин, зокрема приведення механізму взаємовідносин влади і суспільства у відповідність до завдань і принципів європейських стандартів державного управління. , виникає необхідність проведення організаційних змін щодо впровадження ринкових підходів до надання публічних послуг у напрямку демонополізації держави та створення адекватних організаційних форм шляхом перепроектування застарілих та проектування нових організаційних

структур... В умовах демократичних реформ організаційне оформлення органів державного управління покликане відповідати сучасним викликам, які стосуються не лише внутрішнього формату взаємодії суб'єктів та об'єктів державного управління, але й сприятиме гармонізації моделі державного управління. адміністрування на національному рівні» [40]. Працюючи у сфері державного управління, ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області має зосередитися не лише на виконанні свого функціонального навантаження, а й працювати над його вдосконаленням. Для цього, наприклад, доцільно вибудувати злагоджену взаємодію з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, комунальними підприємствами, фізичними особами. «З урахуванням адміністративної реформи, наслідками якої є трансформація системи органів виконавчої влади, державної служби, адміністративно-територіального устрою, системи місцевого самоврядування та окремих сфер державного управління, є об'єктивна необхідність завершення процесу побудови функціонально-територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту та підтримання її в стані, адекватному зовнішнім організаційно-правовим змінам» [12]. Крім того, модель нового державного управління та її реалізація пов'язані з тим, що в сучасних умовах органи державної влади не є єдиними носіями влади та суб'єктами державного управління. До них приєднуються підприємницькі структури, громадські організації, інші зацікавлені особи, які взаємодіють з владою, перетворюючись на повноцінних суб'єктів господарювання. На думку О. Скорика «...таким чином, стратегічне завдання організаційного проектування в державному управлінні на сучасному етапі полягає в організаційному забезпеченні приведення публічних послуг у відповідність до вимог міжнародних стандартів» [40]. Практична робота органів управління та сил цивільного захисту доводить, що ефективність заходів реагування на надзвичайні ситуації не завжди адаптована до потреб сьогодення. Про недосконаліть організації управління в надзвичайних ситуаціях свідчать наявні упущення в організації реагування на надзвичайні ситуації, прийнятті своєчасних і обґрунтованих рішень, а також у проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Крім того, як зазначено в науковій праці [4] «...істотні недоліки в організації оперативного реагування на резонансні НС, прийнятті своєчасних і адекватних рішень в оперативній обстановці, а також у проведенні проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт свідчать про недостатній рівень організації управління надзвичайними ситуаціями» [4]. Розвиваючи думку про організаційне оформлення досліджуваного органу публічної влади в контексті створення його як ефективної організації, звернемося до літературного джерела [18], у якому «...подається детальна систематизація підходів до визначення сутності організаційного проектування, і які пропонується класифікувати за двома напрямками організаційного проектування – про об'єктний і суб'єктний.Об'єктний підхід, який фокусується на об'єкті проектування, включає такі підходи: інформаційний – заснований на еталонній технології, здатний забезпечити обсяг і якість інформації, необхідної для прийняття своєчасних і адекватних управлінських рішень; цільовий – певна послідовність виконання проектних робіт із встановленням цілей структурними підрозділами організації); системно-цільовий – комплексний підхід з використанням формальних і неформальних методів проектування. на основі методів багатьох наукових дисциплін»[18]. Тому аспект організаційного проектування досліджуваного органу публічної влади в контексті його створення як ефективної організації має бути інформаційним. Більш того, з позицій системного підходу «організаційне проектування розглядається як процес реалізації функцій управління (планування, розвиток організаційних елементів, організація інформаційної взаємодії, розподіл повноважень між структурними підрозділами, контроль), кожна з яких є процес сам по собі» [40]. У цьому плані ми погоджуємося з С.Потеряйко, який зазначає, що «...з метою вдосконалення інформаційно-аналітичної системи організації управління на регіональному рівні під час надзвичайної ситуації рекомендовано: проводити спільні міжвідомчі навчання, залучення різних органів управління міністерств, на які

покладено завдання щодо запобігання та ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, застосування імітаційних систем для підготовки органів управління до діяльності в складних умовах надзвичайної ситуації при проведенні навчання, впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління силами і засобами цивільного захисту, розробити відповідне математичне забезпечення для вирішення інформаційно-розрахункових задач» [29]. Оскільки з позицій системного підходу організаційне проектування розглядається як процес реалізації функцій управління, зокрема, функції планування, то вдосконаленню функції планування сприятиме створення ДСНС України у м. Дніпропетровську. регіон як ефективна організація. Одним із аспектів функції планування, яку здійснює Управління, що перевіряється, є планування запобігання та реагування на надзвичайні ситуації на регіональному рівні. З метою вдосконалення функції планування попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій на регіональному рівні необхідно спрямовувати на наступне (рис. 3.3). Рис. 3.3. Відповідна цільова спрямованість функції планування в ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області Компетентний підхід передбачає залучення фахівців, які володіють необхідними професійними здібностями та навичками для досягнення цілей і завдань організаційного проектування. Це означає, що організаційне оформлення досліджуваного органу державної влади в контексті його створення як ефективної організації потребує вдосконалення процесу підготовки суб'єктів у сфері цивільного захисту (ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області пов'язане з цей процес). Оскільки в рамках державного управління бізнес-структури та громадські організації взаємодіють у відкритому діалозі з органами державної влади та місцевого самоврядування, тобто стають повноправними суб'єктами управління, вдосконалення навчального процесу суб'єктів у сферу цивільного захисту за участю ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області має охоплювати (рис. 3.4). Рис. 3.4. Напрями вдосконалення процесу підготовки предметів у сфері цивільного захисту за участю ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області Отже, з точки зору об'єктного підходу аспект організаційного проектування досліджуваного органу державної влади в контексті його створення як ефективної організації має бути інформаційним. З позицій системного підходу удосконалення функції планування, зокрема планування заходів із запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій на регіональному рівні, сприятиме створенню ДСНС України у Дніпропетровській області як ефективна організація. З метою удосконалення цієї функції "... вона повинна бути спрямована на: територіально-функціональну структуру системи управління у сфері цивільного захисту, яка включає різноманітні суб'єкти управління, залучені до планування; забезпечення відповідальності виконавців і розпорядників за те, чи правильні плани, а також за якістю прийнятих управлінських рішень та їх реалізації тощо». [37]. Компетентний підхід передбачає залучення фахівців, які володіють необхідними професійними здібностями та навичками для досягнення цілей і завдань організаційного проектування. Це означає, що організаційне проектування потребує вдосконалення процесу підготовки предметів у сфері цивільного захисту (до цього процесу залучено ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області). Він має включати комплекс таких заходів: «...забезпечення керівного складу системи цивільного захисту області та решти керівного складу і спеціалістів, на яких поширюється дія законодавства у сфері цивільного захисту, центральної та місцевої виконавчої влади». органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації, а також аварійно-рятувальні служби, що володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками, які гарантують здатність посадових осіб професійно та відповідально виконувати функції техногенної та природної безпеки. управління жителями, територіями та об'єктами господарської діяльності» [37]; отримання жителями мінімально достатньої інформації щодо заходів щодо ліквідації та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій, засобів інформування населення тощо. Висновки до розділу 3 1. Основними напрямками очікуваних організаційних змін досліджуваного органу державної влади як відповіді на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища представлені такі: оптимізація

структури цього органу, відповідального за забезпечення захисту держави та населення; від надзвичайних ситуацій; посилення інституційної спроможності Головного управління; використання методів управління на основі концепції «підприємницької держави»; удосконалення інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій. 2. Організаційне проектування головного офісу має здійснюватися, поклавши в його основу низку підходів (інформаційного, компетентнісного та інших). З точки зору компетентнісного підходу необхідно удосконалити процес підготовки предметів у сфері цивільного захисту (до цього процесу залучено ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області). Автором систематизовано відповідні напрями цієї роботи (розвиток управлінського персоналу шляхом набуття ним необхідних знань, умінь і навичок, які забезпечують здатність професійно та відповідально виконувати функції управління техногенною та природною безпекою жителів). , території та об'єкти господарської діяльності тощо). ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 1. Зміни в організаціях зумовлені їхньою реакцією на розвиток середовища, процеси, що в ньому відбуваються, тобто зміни є процесом поступового переходу організацій на інший рівень. За напрямками здійснення змін в організаціях їх можна класифікувати наступним чином: зміни мети, цілей і завдань діяльності (цільової підсистеми організації); зміни застосовуваних технологій (технологічної підсистеми організації); зміни організаційної структури та процесів управління (організаційно-управлінських підсистем); зміни організаційної культури (підсистеми організаційної культури); зміни персоналу (кадрова підсистема організації); зміни в ефективності організацій (результуюча підсистема). 2. Процес управління змінами в організаціях потребує врахування особливостей такого управління, які систематизовані в роботі наступним чином: об’єктом управління змінами мають бути самі організації та їх працівники; необхідно реалізувати процес створення, підтримки та інституціоналізації «організаційних ніш», у яких розпочинається послідовне впровадження змін за допомогою прийняття нормативно-правових актів, інформаційної та мережевої інфраструктури та реалізації програм підтримки зон розвитку; враховуючи те, що розробка та впровадження нових моделей діяльності в організаціях потребує часу, процес впровадження змін має здійснюватися поетапно. 3. Процес управлінського впливу на організаційні зміни як об’єкт цього впливу розкривається таким чином: суб’єкт управлінського впливу в певній організації (керівник; його заступники, відповідальні за окремі напрямки роботи; окремі посадові особи; інші адміністративно-управлінські особи). персонал) здійснює управлінський вплив на об'єкт такого впливу з метою внесення в нього змін; суб'єкт управлінського впливу в певній організації обирає методи, механізм і способи управлінського впливу з метою забезпечення: цілеспрямованості та інтегрованості організаційних змін; послідовність дій, організації, структури та контролю трудового колективу в процесі організаційних змін; мотивація праці колективу працівників; ефективність роботи організації, в цілому, завдяки здійсненню організаційних змін. 4. Механізм управління змінами в організації – це сукупність організаційних, економічних і соціально-психологічних методів управління, які являють собою способи, прийоми і технології впровадження та використання засобів управління. Методами здійснення змін є: методи, орієнтовані на людей і культуру організації; задачно-технологічні методи; методи, орієнтовані на структуру та стратегію; методи проектів; методи, спрямовані на зміну бізнес-моделі організації. Також, виходячи зі співвідношення зовнішнього і внутрішнього середовища організації, характеру і сили впливу на неї факторів зовнішнього середовища і, відповідно, характеру її реакції на такі впливи, можна виділити з «біфуркаційних та адаптаційних компонентів механізму управління змінами». 5. Організаційна система — це організація в статиці, тобто стан порядку, фіксований у певний момент. Характеристика організаційної системи досліджуваного органу державної влади показала, що вона сформована належним чином. Це дає можливість: будувати формальні стосунки працівників і регулювати їхню роботу; організацію праці, права та обов'язки персоналу; формування чітких процедур делегування повноважень; налагодження інформаційно-

комунікаційного забезпечення діяльності як Головного управління, так і його працівників; робота персоналу для досягнення організаційних цілей. 6. Розробка та впровадження високоефективної моделі державного управління передбачає виявлення та використання не лише всіх можливостей регіонального розвитку, а й потенціалу ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області. З цією метою досліджуваний орган державного управління здійснює організаційні зміни в результаті вивчення факторів, що їх зумовлюють. До таких факторів належать: – психологічний (для цього в організаційній структурі ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області створено сектор психологічного забезпечення тощо); – професіоналізація державної служби (Планом роботи ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області на 2021 рік (розділ IV. Робота з особовим складом та підготовка особового складу) передбачено заходи щодо професіоналізації особового складу. Структурні підрозділи Головного управління: в них задіяні: сектор професійної підготовки, сектор психологічної підтримки, відділ кадрів). 6. Оцінка ефективності діючого механізму управління змінами в досліджуваному органі державної влади показала, що основою механізму управління кадровими змінами в цьому органі є: – організаційно-розпорядчі методи, оскільки вони мають безпосередній вплив на поведінку виконавців за мінливих і нестабільних умов (регламент тощо); – економічні та соціально-психологічні методи управління, застосування яких супроводжується низкою стримуючих факторів (недоліки та проблемні моменти), наприклад: недосконалий мотиваційний вплив на персонал у результаті застосування економічних методів (через низьку заробітну плату). , недостатнє забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах особистої праці з огляду на неналежне врахування останніх у загальних підсумках праці); – психологічні методи, які вимагають більш активного використання (наприклад, реабілітаційно-відновлювальні заходи для рятувальників не повною мірою забезпечують якісне відновлення психологічної стійкості фахівців і вимагають розширення переліку використовуваних методів і методів медико-психологічної реабілітації, методик психорегуляторного впливу). 7. Основними напрямками очікуваних організаційних змін досліджуваного органу державної влади як відповіді на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища представлені такі: оптимізація структури цього органу, відповідального за забезпечення захисту держави та населення; від надзвичайних ситуацій; посилення інституційної спроможності Головного управління; використання методів управління на основі концепції «підприємницької держави»; удосконалення інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій. 8. Організаційне проектування досліджуваного органу публічної влади в контексті його створення як ефективної організації має здійснюватися, заклавши в його основу ряд підходів. Таким чином, з точки зору об’єктного підходу аспект організаційного проектування Головного управління в контексті його створення як ефективної організації має бути інформаційним. З позицій системного підходу потребує вдосконалення функція планування запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій регіонального рівня. Необхідно забезпечити чітку цільову спрямованість цієї функції на: територіально-функціональну структуру системи управління у сфері цивільного захисту, яка охоплює різні суб'єкти управління, що беруть участь у плануванні; забезпечення відповідальності виконавців і керівників за правильність планів, а також за якість прийнятих управлінських рішень та їх реалізацію тощо. З точки зору компетентнісного підходу, необхідно вдосконалювати процес навчальних предметів у сфері цивільного захисту (до цього процесу залучено ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області). До нього мають входити: забезпечення керівництва системою цивільного захисту регіону та решти керівного складу та спеціалістів, на яких поширюється дія законодавства у сфері цивільного захисту, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ. та організацій, а також аварійно-рятувальних служб необхідними знаннями, уміннями та навичками, що гарантують здатність посадових осіб професійно та відповідально виконувати функції з управління техногенною та природною безпекою населення, територій та об’єктів господарської

діяльності; отримання жителями, не зайнятими у сфері виробництва та обслуговування, мінімально достатньої інформації про стан безпеки в місці проживання з урахуванням ризику техногенної загрози та стихійного лиха, заходи щодо ліквідації та мінімізації їх наслідків , засоби інформування та оповіщення мешканців тощо.

Source

виконую з а в д а н н я - YouTube **виконую з а в д а н н я - YouTube** 0.13%
https://www.youtube.com/watch?v=dSuQinhcawc

Об'єктом роботи - ЗУНУ **Об'єктом роботи - ЗУНУ** 1.07%

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44689/1/%D0%9F%D0%A3%D0%90%D0%B7%D0%BC_%D0%A3%D0%B4%D0%B8%D1%87_%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA_original_15022022_123424.doc

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ...Перелік умовни... 0.13%

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ...Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та ...

https://prog.bobrodobro.ru/90751

ГУ ДСНС України в Дніпропетровській області 0.13%

https://dp.dsns.gov.ua/

ГУ ДСНС України в Дніпропетровській області

Положення - ГУ ДСНС України в Дніпропетровській області 0.13%

Положення - ГУ ДСНС України в Дніпропетровській області

https://dp.dsns.gov.ua/uk/polozhennya

Плани Державної служби України з надзвичайних ситуаційГУ ДСНС Україн... 0.13%

Плани Державної служби України з надзвичайних ситуаційГУ ДСНС України в Дніпропетровській області

https://dsns.gov.ua/uk/diyalnist-sluzhbi/plani-roboti-derzhavnoyi-sluzhbi-ukrayini-z-nadzvichaynih-situaciy

Управління ризиками та єдина державна система ... 0.13%

Управління ризиками та єдина державна система ...

https://r2p.org.ua/upravlinnya-ryzykamy-ta-yedsczz-longrid/

Plagiarism Detector .net

Home Blog Testimonials About Us Privacy

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved