

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕЛ-41
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

_____ Олександр ТРОЯН
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи: доктор
економічних наук, доцент

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент:

д.е.н., професор, професор кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики

Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця

_____ Марина МАЩЕНКО
(підпис)

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Троян Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності менеджменту в діяльності органів державного управління»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року № 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи « 6 » червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати сутність менеджменту в діяльності органів державного управління. Дослідити діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в країні. Проаналізувати діяльність держслужбовця у володінні методами тайм-менеджменту і раціонального використання робочого часу. Визначити оптимальність персональної ефективності держслужбовця.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності менеджменту в діяльності органів державного управління та їх роль під час повномасштабної війни.
3	Допрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Оптимізація персональної ефективності держслужбовців у розвитку сфери надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану.
4	Допрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Допрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Олександр ТРОЯН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Валерія ПРОКОПЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

АМУ – Асоціація міст України

ВАНП – військова адміністрація населеного пункту

ВПО – внутрішньо переміщені особи

МОВ – місцеві органи влади

МС – місцеве самоврядування

ОДУ – органи державного управління

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

ТГ – територіальні громади

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

ВРУ – Верховна Рада України

ПУ – Президент України

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЗСУ - Збройні Сили України

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Роль органів державного управління під час повномасштабної війни....	7
1.2. Сутність менеджменту в діяльності органів державного управління.....	11
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	20
2.1. Антикризисний менеджмент регулювання діяльності органів місцевого самоврядування.....	20
2.2. Оптимізація персональної ефективності держслужбовців у сфері надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану.....	27
2.3. Шляхи налагодження системи державного управління під час війни....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
Додатки	

ВСТУП

Після приєднання України, під час глобалізації, до єдиного загальноєвропейського простору та встановлення нових цілей сталого розвитку, модернізація структури та змісту національної системи державного управління, збільшується потреба у підвищенні адаптивності органів державного управління та швидкості її реагування на зміни зовнішніх чинників, а тим паче під час повномасштабної війни.

Також слід сказати, що тайм-менеджмент в Україні, як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності держслужбовців ще не прийшла до теоретичного обґрунтування та практичної реалізації. Для органів державної влади, як і раніше, залишається проблема та неефективного та нерационального використання робочого часу працівників на робочому місці. Підтвердженням цьому факту є стереотип, який сформувався у суспільстві, щодо низької швидкості виконання державних послуг та їх якості.

Тому на сьогоднішній день актуальний пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні задач підвищення ефективності та оперативності діяльності держслужбовців, а також забезпечення адаптації державного органу до умов щодо змін державного управління. Застосування методів, інструментів, прийомів тайм-менеджменту є фактором, що підвищує ефективність управління організацією та її конкурентоспроможністю.

Метою дослідження є обґрунтування основних принципів функціонування органів державного управління та розрахунок оптимальної персональної ефективності держслужбовця в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- обґрунтувати сутність менеджменту в діяльності органів державного управління;

- розглянути принципи адміністративної системи менеджменту в умовах повномасштабної війни;
- дослідити діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в країні;
- проаналізувати діяльність держслужбовця у володінні методами тайм-менеджменту і раціонального використання робочого часу;
- розрахувати оптимальність персональної ефективності держслужбовця;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи державного управління, використовуючи методи тайм-менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес діяльності органів державного управління під час повномасштабної війни.

Предметом дослідження є принципові підходи щодо адміністративної системи менеджменту.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (м. Полтава, 17 березня 2023 р.), наявний сертифікат.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, фахівців з даної тематики, а також нормативні документи та законодавство України, використано матеріали періодичних видань та сайти офіційної інформації про воєнний стан.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел. Загальний обсяг роботи 50 сторінок комп'ютерного тексту, містить 5 таблиць, 11 рисунків, 32 джерела літератури, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Роль органів державного управління під час повномасштабної війни.

В Україні під час воєнного стану різко загострилися економічні та соціальні протиріччя. У такій ситуації найважливішим фактором й надалі дійового розвитку є розробка сучасної наукової системи менеджменту на всіх рівнях управління. Соціально-економічний рівень країни вимагає важливих елементів механізму державного управління, які реалізують свій потенціал через систему політичних, економічних, соціальних програм, які спрямовані на покращення умов розвитку потенційного економічного зростання країни.

Усі державні вектори економічного розвитку України передбачали у собі структурні зміни у національній економіці. На жаль, економіка країни залишається невідповідною до вимог інноваційного та конкурентоспроможного глобального економічного простору. Слід також відзначити, що на адміністративно-територіальну реформу, яка проводиться в даний час у глобальному обсязі, об'єднання громад і сільських територій, децентралізація влади, поділ і направлення фінансових потоків, більше повноважень залишається за ОМС, ведеться масштабна робота з фінансовими організаціями, розглядаються генеральні та стратегічні плани глобального розвитку сільських територій. Реформи, які на протязі довгого часу впроваджувалися поетапно все ж принесли бажаний ефект, але війна між Росією та Україною повністю змінила роботу державного управління, і вся діяльність була направлена на вихід із шоку перших днів війни. Влада почала вирішення питань із пов'язаних із оборонними потребами, забезпечення ЗСУ, створення спеціальних соціальних служб та швидке реагування на гуманітарну допомогу суспільства.

Територіальне управління здійснюється на різних рівнях: національному, регіональному та місцевому, беручи до уваги політичний та адміністративно-

територіальний устрій країни (рис. 1.1). Дана система передбачає наявність відповідних органів територіального розвитку, а саме органів місцевого самоврядування.



Рис. 1.1. Рівні управління в Україні до воєнного стану (складено автором)

Дамо визначення поняття «органи державного управління» - це основа окремого елемента державного механізму, який бере участь у виконанні функцій державної влади та наділена владними повноваженнями [28].

На сьогоднішній день, державні установи в першу чергу приділяють усю необхідну вагу до розробки та підготовки законопроектів України та уточненням законодавчих актів, норм воєнного стану. Згідно Указами Президента України було введено воєнний стан [9].

Дамо визначення поняттю «військовий стан» - це особливий правовий режим, який запроваджується в Україні в цілому або на окремих її територіях при умовах збройного нападу або загрози нападу, загрози державної незалежності України, її територіальної цілісності, а також наділення певними повноваженнями відповідних органів державної влади, військового управління, військової адміністрації та ОМС, які необхідні для запобігання збройного нападу та забезпечення національної безпеки, усунення загрози державної незалежності України, її територіальній

цілісності та на час воєнного стану тимчасове обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також певних прав юридичних осіб, які пов'язані із загрозою, вказуючи строк дії введених обмежень. [23].

Звернемо увагу на зміни, які відбулися у державному управлінні, а саме, як відбувалося формування уряду під час воєнного стану. Після запровадження воєнного стану президент виніс рішення передати право на владу військовим у областях та областях України. Для цього було створено спеціальні установи, які не лише боронять країну від окупантів у кожній області та районі країни, а й діють як державні органи на місцях. Додаткові функції за рівнями управління під час воєнного стану представлені на рис. 1.2 [25].

Під час воєнного стану Президент України, ВРУ, КМУ, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, а також ОМС здійснюють державні повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України.

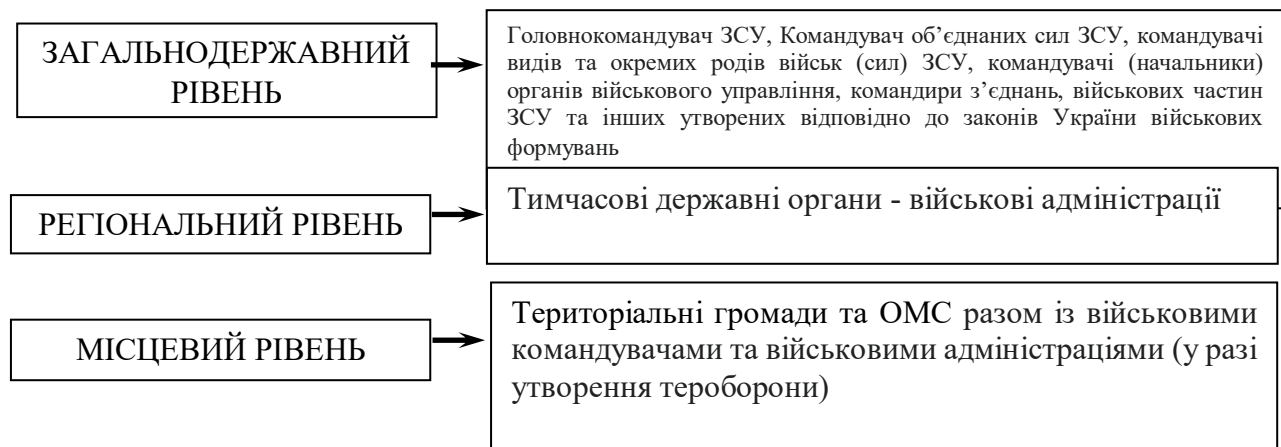


Рис. 1.2. Додаткові функції за рівнями управління під час воєнного стану (складено автором за джерелом [23])

Військовим командуванням надається право разом з органами виконавчої влади, військовими адміністраціями, Радою міністрів Автономної Республіки Крим та ОМС визначати та здійснювати заходи правового режиму воєнного стану [23].

Військове командування, в межах Закону та Указу Президента України про введення воєнного стану в Україні, видає накази з питань громадської безпеки і порядку, забезпечення оборони, здійснення заходів правового режиму воєнного стану, тощо (рис.1.3).

На територіях, де був запроваджений військовий стан, з метою збереження дії Конституції та законів України спільно з військовим керівництвом покладено обов'язки на представників влади, щоб забезпечити реалізацію заходів правового режиму військового стану, оборони, цивільної охорони, суспільної безпеки та порядку, а також захисту прав, свобод та інтересів громадян країни, тимчасові державні органи влади – військові адміністрації.

Рішення про створення та введення військових адміністрацій приймається ПЗ за заявкою облдержадміністрацій або військовим командуванням.

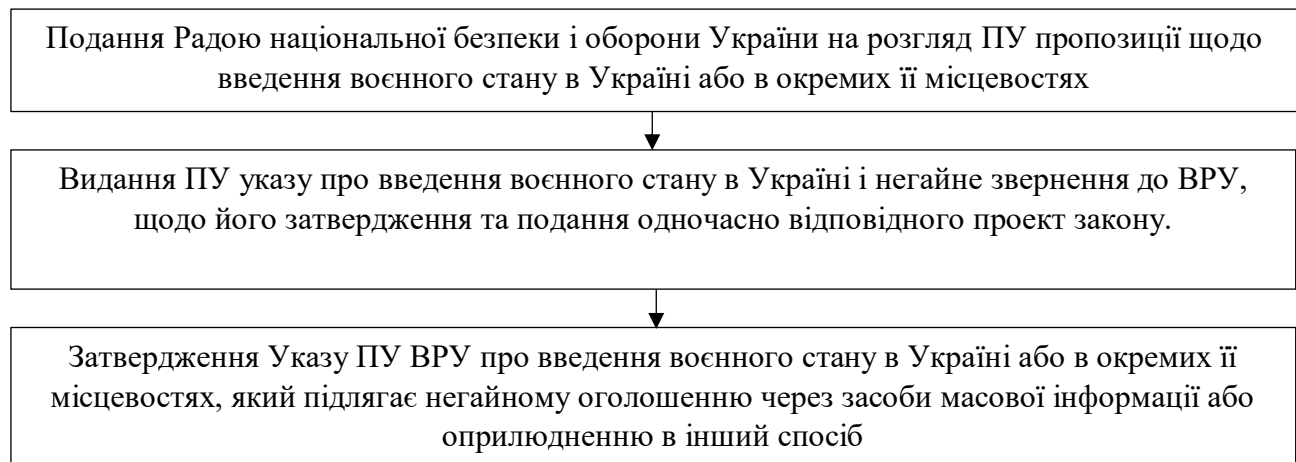


Рис. 1.3. Порядок введення воєнного стану [9]

В Україні в цілому чи в окремих її районах, де був запроваджений військовий стан, військове командування спільно з військовими адміністраціями (якщо вони були створені) можуть самостійно чи за участю органів виконавчої влади, Ради

міністрів Автономної Республіки Крим, ОМС запроваджувати та здійснювати конституційні права та свободи у строки, передбачені постановою Президента України про введення військового стану, права та інтереси громадянина та юридичних осіб, такі заходи правового режиму військового стану, особливо у частині обмежень та заборон.

Перевірка осіб, огляд особистих речей, транспортних засобів, а саме власних автівок, багажу та вантажів, документів, службових приміщень та будинків громадян здійснюється лише після введення на території військового стану та у строки, встановлені постановою ПУ про введення військового стану, виходячи з наказу військового командування разом із військовими адміністраціями.

1.2. Сутність менеджменту в діяльності органів державного управління.

Майбутнє України, напрямки економічного та соціального розвитку, демократизація суспільства на сьогоднішній день залежать від ефективної та складеної роботи органів управління держави, усіх її відомств, а також від припинення бойових дій на території країни.

Особистий потенціал працівника став найціннішим капіталом, який впливає на розвиток особи та можливість застосовувати накопичені знання у потрібний час та ефективно їх використовувати. Розглянемо детальніше, яка роль менеджменту та тайм-менеджменту у роботі ОДУ.

Процеси управління, які показують сутність менеджменту, є невід'ємною складовою системи ОДУ, то виділимо їх:

- організація: ресурси (матеріали, люди, фінанси);
- прийняття рішень: планування та прогнозування, організація та контроль, облік та регулювання, мотивація;
- перетворення рішень, діяльність: підготовка та ухвалення рішень керівництвом держави; надання послуг з управління;

– формулювання та постановка цілей і завдань: стратегія розвитку, мета, задачі, реалізація цілей.

Алгоритм процесу управління цілями: постановка мети, планування діяльності, перевірка та оцінка, при необхідності коригування. Аналізуючи вищезазначене, підсумовуючи матеріал та виходячи з визначення до поняття управління, даного авторами підручника «Державне управління» [13], можна зазначити, що під управлінням ОДУ, розуміємо практичну діяльність державних установ, яка на пряму пов'язана з прийняттям управлінських рішень щодо найбільш раціонального використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), розвитком партнерських відносин на горизонтальному рівні, зв'язків для реалізації завдань, що забезпечують гармонійний розвиток державних інститутів та реалізацію державної політики у відповідному секторі державного управління.

Суб'єктом державного менеджменту є державний менеджер – державний орган, державна організація або установа, держслужбовець.

Об'єктом державного менеджменту є те, на що суб'єкт впливає. А саме впливати: на колектив, на процес роботи службовця, на порядок робочого місця, на процес діловодства, який потребує скорочення, і т.д. Основна мета менеджменту – підвищення організованості, упорядкованості, ефективності діяльності колективу.

Таким чином, менеджмент у державному управлінні – це керівництво, напрямок формування робочої команди, органу або організації, що приймають участь у державному управлінні [19].

Держава регулює економічну, політичну та соціальну сфери у вигляді державної політики. Державна політика необхідна для досягнення загальної мети та завдань на основі ресурсів, які є на поточний момент та внутрішніх потреб.

Існують наступні системи адміністративного управління:

- 1) управлінська діяльність органів державної влади; організаційна діяльність у галузі управління;
- 2) органи державної виконавчої влади; державний апарат управління;

- 3) посадові особи, керівні працівники будь-якої установи, підприємства;
- 4) адміністратори.

Зі сторони управління громадська організація, як і будь-яка інша організація, має своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Існують наступні чинники прямого та непрямого впливу на державне управління. (рис.1.4).

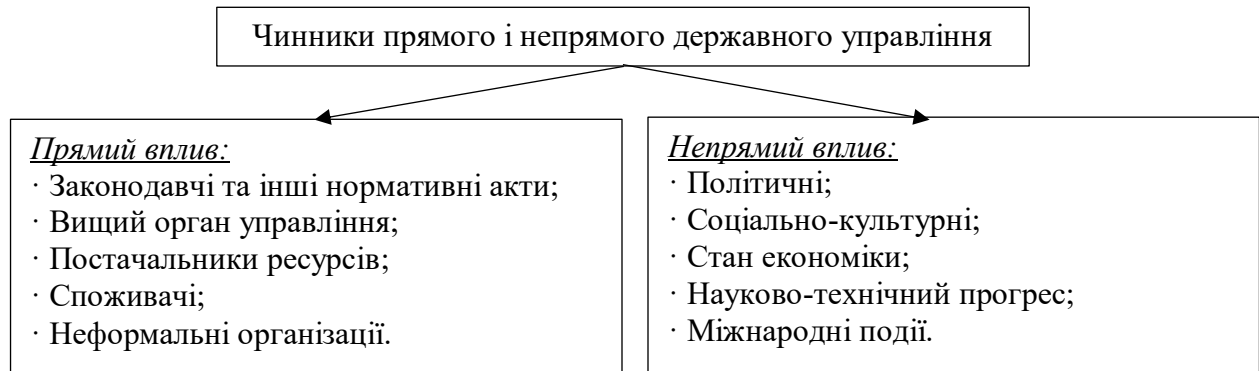


Рис. 1.4. Чинники прямого і непрямого державного управління (складено автором на основі джерел [15;19])

Державні організації повинні своєчасно реагувати та бути готовими до різних змін зовнішнього середовища, за для того, щоб мати змогу забезпечити своє виживання та добитись поставлених цілей.

Державна політика у своїй діяльності має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Законність – дотримання Конституції та законів України.
2. Відкритість – інформація має бути відкритою та доступною.
3. Субсидіарність – для досягнення найбільш ефективного рівня управління, влада передається на нижчий рівень.
4. Єдність – дотримання просторової, політичної, економічної, соціальної та гуманітарної цілісності України.
5. Координація – стратегії, плани та програми розвитку мають бути попередньо узгоджені.
6. Співпраця – центральні та МОВ працюють за одним напрямком.

7. Об'єктивність – підхід до чітко визначених завдань, реально здійснених та відповідних реальному стану.

Постанови Кабінету Міністрів України, прийняті під час воєнного стану, розділяються на два напрями: адміністративно-військові порядки та господарські порядки.

Перший напрям: адміністративне регулювання військової обстановки – це взаємодія та координація між ОДВ та військовим командуванням, а саме посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення функціонування бомбосховищ та евакуація мешканців у разі потреби. Правовою основою є Конституція України, закони та постанови ВР (рис. 1.5).

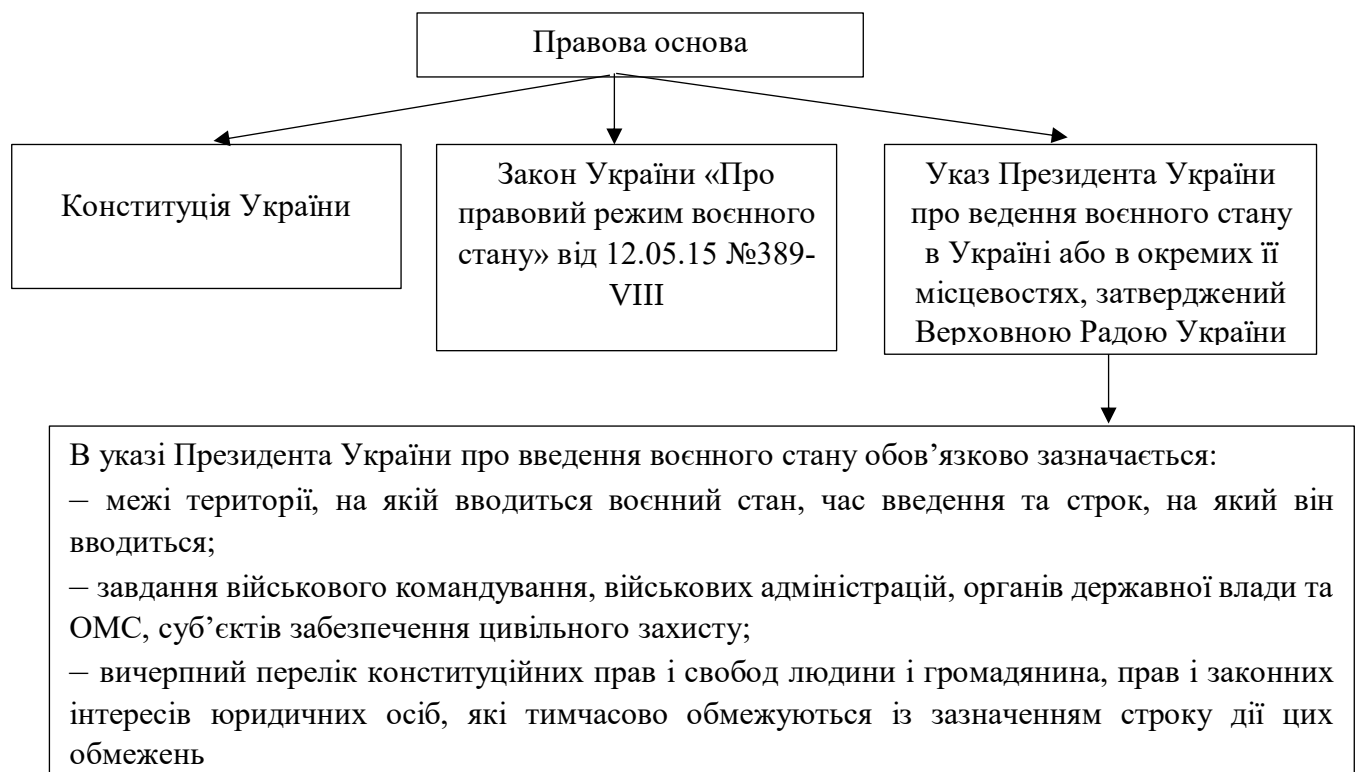


Рис. 1.5. Правова основа у період воєнного стану [23]

В такий важкий період воєнного стану велику увагу приділяли перерозподілу місцевих бюджетів. Уряд затвердив порядок фінансування військових адміністрацій:

- військова адміністрація муніципалітету фінансується із місцевих бюджетів ТГ;
- воєводства та округи – за рахунок коштів державного бюджету.

Ряд прийнятих рішень пов'язаних з національним опором і територіальної обороною. Уряд ухвалив порядок використання вогнепальної зброї цивільними особами проти російських окупантів; дозволили бійцям територіальної оборони застосовувати проти них свою особисту мисливську зброю та боєприпаси до них. Перший напрям, за яким КМУ ввів зміни на початку повномасштабної війни:

1. На початку повномасштабної війни, КМУ затримав надання державних адміністративних послуг та дозволів. До головних документів, що були у використанні для ідентифікації в країні, додано тимчасове цифрове рішення – «Документ, а закордонні паспорти, у яких термін дії підпадає під воєнний стан, можна автоматично продовжити на п'ять років і вклеїти фото дитини, надавши лише свої персональні дані.

2. Уряд ухвалив низку адміністративних пільг для водіїв під час воєнного часу (автоматичне продовження терміну дії посвідчення водія, отримання нового посвідчення водія, анулювання медичної довідки, дозвіл на керування вантажними автомобілями, спрощення процесу отримання транспортного посвідчення та ін.).

3. КМУ дозволив шлюби з військовослужбовцями за їх відсутності на момент реєстрації.

4. Уряд дозволив безробітним реєструватися та одержувати відповідну грошову допомогу онлайн через систему «Дія».

5. КМУ прийняв постанову, яка направлена на захист інформаційних ресурсів держави від кіберзагроз.

КМУ прийняв низку постанов, які дозволяють контролювати евакуацію мешканців з окупованих територій і спрощувати перетин кордону для дітей та представників груп населення з особливими потребами, яких супроводжують родичі, опікуни або уповноваженими від установ з догляду за такими особами.

Та другий напрям змін: контроль економіки полягає у забезпеченні української армії всім необхідним, при цьому:

1. Рада Міністрів змінила порядок державних закупівель і дозволила продавцям придбати товари та не включати ці закупівлі до річного плану, але потрібно зауважити, що протягом двадцяти днів після закінчення військового стану внести відомості про такі закупівлі до системи Prozorro. Для закупівель у сфері оборони та безпеки це потрібно здійснити протягом десяти днів.

2. З метою швидкого надходження коштів до державного бюджету, Рада Міністрів зобов'язала низку держкомпаній перечислювати в один день авансовий платіж річних дивідендів за підсумками 2021 року.

3. КМУ збільшив перелік ключових першочергових видатків, які повинні бути перечислені за рахунок коштів загального та цільового державного бюджету, а саме: витрати на зв'язок та інтернет послуги, утримання об'єктів цивільної оборони, придбання необхідного медичного обладнання та інше додано до списку.

4. Уряд затвердив перелік необхідних товарів, за якими держава допускає розрахунки в міжнародній валюті. Список включає більше тисячі найменувань, в основному це енергоносії, фармацевтичні препарати, продукти харчування (птиця, яйця та кукурудза), засоби особистої гігієни й багато іншого. Такі заходи потрібні як для подальшого прискорення, так і для наповнення українського бюджету за рахунок бізнесу.

Кабінет Міністрів прийняв низку постанов на підтримку агропромислового комплексу України та самих сільгоспвиробників. Кабмін дозволив імпортерам не переводити на державну мову маркування продуктів для реалізації та видачі гуманітарної допомоги. Також потрібно зауважити, що при зміні формули товару

виробники продуктів харчування мають можливість не оновлювати нанесене маркування, але повинні обов'язково вказувати на упаковці наявність алергенних інгредієнтів, як і було раніше.

Але відбулося обмеження вивозу деяких товарів, запровадивши нульові експортні квоти. Ці обмеження застосовуються на деякі добрива, жито, овес, кукурудзу, гречку, просо, цукор, велику рогату худобу та її м'ясо, сіль, яйця, олію та інше. За деякими товарами експортні квоти вже скасовано.

З метою ввезення в Україну рослинної продукції КМУ були спрощені фітосанітарні заходи, необхідні для ввезення цієї продукції під час дії воєнного стану; також передбачено автоматично або умовно продовжити ліцензії на використання та торгівлю пестицидами, пришвидшено реєстрацію сільськогосподарської техніки.

Міністерство освіти та культури приділяє багато уваги відновленню житлових будинків та інфраструктури. З цією метою Рада Міністрів затвердила спосіб передачі інформації про пошкоджене та повністю знищене нерухоме майно через «Дію». Компенсація у такому разі буде представлена автоматично, оскільки повідомлення відповідає конкретній заявці. Уряд дозволив регіонам робити закупівлі з бюджету матеріали для невідкладних ремонтних робіт для ліквідування наслідків війни.

Підтримка українців у військовий час стала одним із основних завдань КМУ, і тоді Уряд ухвалив низку постанов про надання соціальної підтримки, як громадянинам України, які втратили роботу, так і стали вимушеними переселенцями, а для захисників України – у вигляді допомоги якісного лікування та тривалої реабілітації.

Кабінет Міністрів визначив коло осіб, які мають право на статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [12]. Кабінет Міністрів установив соціальну допомогу:

1) 6 500 грн – для працівників, роботодавець яких зареєстрований як єдиний платник внесків соціального страхування та подав податкову декларацію за 2021 рік. податкові декларації за IV квартал;

2) українці, які надають житло тимчасовим переселенцям, можуть отримувати 450 грн. на людину та 950 грн. на сплату комунальних послуг. Спочатку вони мають зареєструвати свою квартиру на спеціальному сайті та подати заяву до місцевої спільноти;

3) 2 200 грн від ЮНІСЕФ на місяць виділяються багатодітним сім'ям (у тому числі троє і більше дітей, хоча б один з яких молодший за два роки, або двоє і більше дітей, один і більше з яких інваліди), які стали вимушеними на поточний момент переселенцями;

4) 2200 грн за рахунок коштів Всесвітньої продовольчої програми ООН на допомогу переселенцям щомісяця;

5) кожен ВПО може отримати від держави 2000 гривень на проживання, у тому числі на сплату комунальних послуг, а також 3000 гривень на дитину або інваліда;

6) малозабезпечені сім'ї можуть одержати 2500 грн. від товариства Червоного Хреста;

7) роботодавці, окрім державних установ, які взяли на роботу ВПО, можуть отримати 6,5 тис. гривень на особу для відшкодування допомоги по безробіттю (але не більше, як два місяці).

КМУ запровадив подовження грошової соціальної допомоги, пільг або субсидій автоматично, централізований розрахунок грошової допомоги, у випадку, якщо місцеві органи соціального забезпечення не могли цього зробити. Крім того, Уряд запровадив спрощене виділення матеріальних компенсацій за програмою для батьків «Пакунок малюка» та використовувати цю допомогу на будь-які потреби.

Кабінет Міністрів впровадив низку пільг у сфері комунального забезпечення: «заморозив» тарифи на електроенергію та надав рекомендації НКРЕКП не підвищувати ціну на теплову енергію у період військового стану; не відключення споживачів від комунальних послуг через прострочення платежів забороняється;

відклали перевірку лічильників до закінчення військового стану та ще на три місяці після закінчення;

Уряд встановив регламент на виплату пенсій у період воєнного стану, якщо особа змінила місце проживання у період воєнного стану, вона повинна повідомити про це Пенсійний фонд України або органи соціального страхування, щоб отримати перерахунок без відкриття нового банківського рахунку. Уряд прийняв рішення, якщо у разі не змоги «Укрпоштою» видавати пенсії та грошову допомогу на території, де проходять бойові дії, їх виплату буде перенесено на інші періоди.

Також одним важливим та складним завданням для уряду в умовах воєнного часу стало повне забезпечення оборонних потреб і потреб населення через руйнування або закриття більшості підприємств із забезпечення. У цій ситуації з допомогою прийшли міжнародні партнери – Україна отримала дуже велику підтримку як з боку США, так і з країн ЄС: Центр гуманітарної допомоги, який був створений самим президентом, за три місяці 2022 року зібрав 400 тис. тонн гуманітарних вантажів: медикаментів, засобів гігієни, продуктів харчування, військових товарів та ін.

КМУ організував безкоштовну видачу гуманітарних наборів та продуктів тривалого користування для населення. На військову адміністрацію покладається збір таких комплектів із наявних обсягів гуманітарної допомоги.

Тобто, проаналізувавши всі основні зміни в системі управління із запровадження воєнного стану, необхідно детальніше розглянути зміст та правові наслідки режиму функціонування підприємств, надання допомоги у сфері соціальних послуг для мешканців. Основний рух України був би неможливий без розвитку ТГ, залежно від того, наскільки міцне регіональне самоврядування, настільки воно забезпечує соціально-економічний розвиток усієї країни.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Антикризовий менеджмент регулювання діяльності органів місцевого самоврядування.

Зміна підходу до регіонального розвитку в Європі, яка нині стосується й України, спрямована на підвищення ролі ТГ, державних інститутів у їхньому стратегічному плануванні та розвитку своїх територій.

Стратегічною метою економіки України є збереження стабільності за допомогою створення високоефективної соціально орієнтованої економіки всіх ТГ, яка створить високий рівень життя населення країни, мотивацію до праці та підприємництва та умови рівноправного партнерства у світовому економічному співтоваристві. На жаль, коли Росія вторглася на нашу територію, не все пішло за стратегічними планами.

Виникає багато проблем у виробників, які втратили виробничі потужності, і вони потребують підтримки від ОДУ. Закриття напрацьованих транспортних маршрутів, бажання залишитися на експортних ринках та значне скорочення внутрішнього споживання – це стало одним із викликів, на які має відповісти ОДУ.

Під час роботи парламенту 9 скликання (з грудня 2019 року по березень 2023 року) було зареєстровано 5293 законопроекти. Треба зауважити, що під час попереднього 8 скликання – близько 7821. Це суттєво більше, ніж в інших європейських країнах. Для порівняння, у Великобританії за період 2019-2023 рр. було зареєстровано 914, у Польщі – 1802 законопроекти. В інших країнах в середньому за рік ініціюють: у Норвегії 5 законопроектів, у Швейцарії – 6, Греції – 13, Австрії – 46, Ісландії – 71, Данії – 74, Португалії – 115, Бельгії – 227, Фінляндії – 257, Франції – 337, Італії – 644, в Україні близько 1,6 тис. законопроектів. Але, 50-60% зареєстрованих законопроектів отримують все ж негативні висновки

Головного науково-експертного управління апарату Верховної Ради (ГНЕУ), деє третина законопроектів також отримують ще й негативні висновки Мінфіну [31].

Відновлення пошкодженої інфраструктури та можливе повернення українських біженців у свої житлові споруди — дуже важливі моменти, на вирішенні яких має сконцентруватись увесь уряд.

Державна служба статистики опублікувала інформацію про статистичні дані промислового виробництва за 2022 рік. Найбільший масовий збій виробництва спостерігався у березні 2022 року (рис. 2.1), коли всі поправилися після шокової російської агресії, але через три місяці простою, зрозуміли, що виробництво потрібно відновлювати якнайшвидше. Найменше зниження показників зафіксовано в енергетиці.

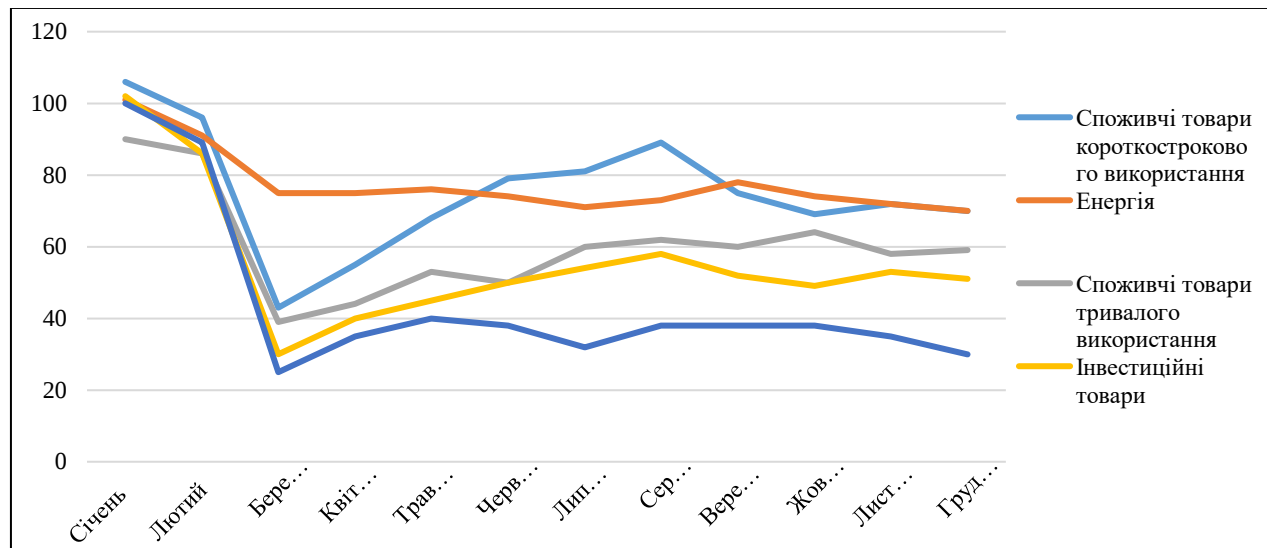


Рис. 2.1. Індекс виробництва промислової продукції у 2022р. за промисловими групами, % до відповідного місяця 2021 р. [16]

Найбільшу частку у промисловому виробництві займало виробництво проміжних товарів (рис. 2.2). Вироблені товари становили 46% всього виробництва, але виробничі потужності дуже зруйновані, а експортні можливості закриті.

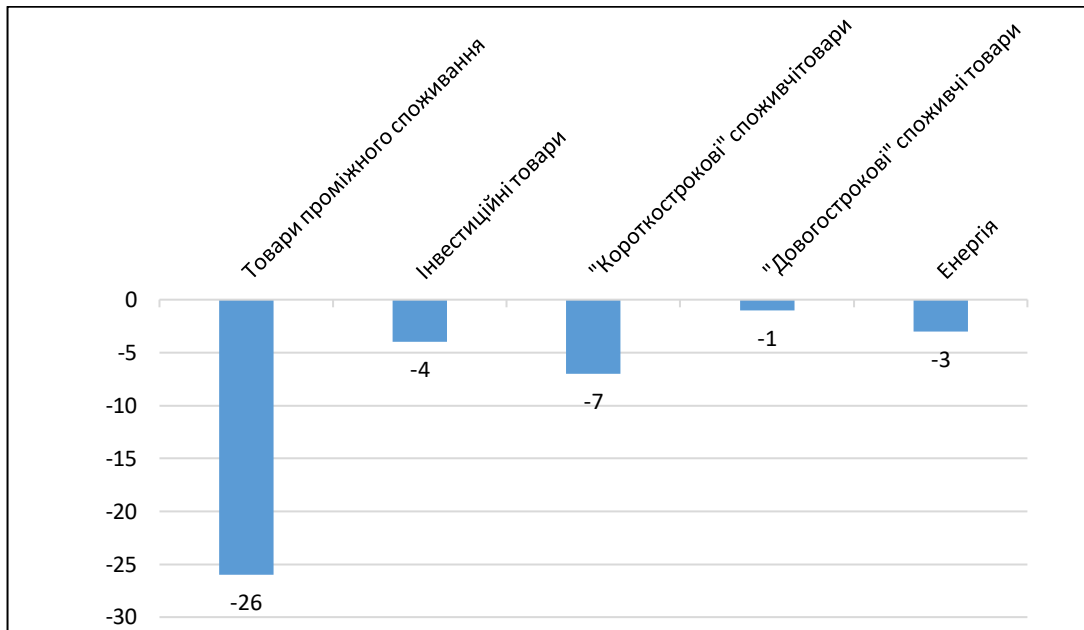


Рис. 2.2. Падіння промислового виробництва за промисловими групами у 2022 р, % [16]

Галузі, які раніше становили найбільшу частку у промисловому виробництві, металургія та харчова промисловість, нажаль зазнали найбільшого промислового спаду. Видобуток руд та машинобудування мали приблизно однакові частки (-3,6 та -3,7 в.п. відповідно). За підрахунками, майже усе промислове виробництво впало майже на 38%. Ситуація із виробленням енергоносіїв (вугілля, нафта, газ) наразі дуже складна. Внутрішній попит на споживчі товари (продукти харчування, медикаменти, одяг та взуття) продовжував стимулювати споживчі витрати. Падіння промислового виробництва у галузях показано на рис. 2.3.

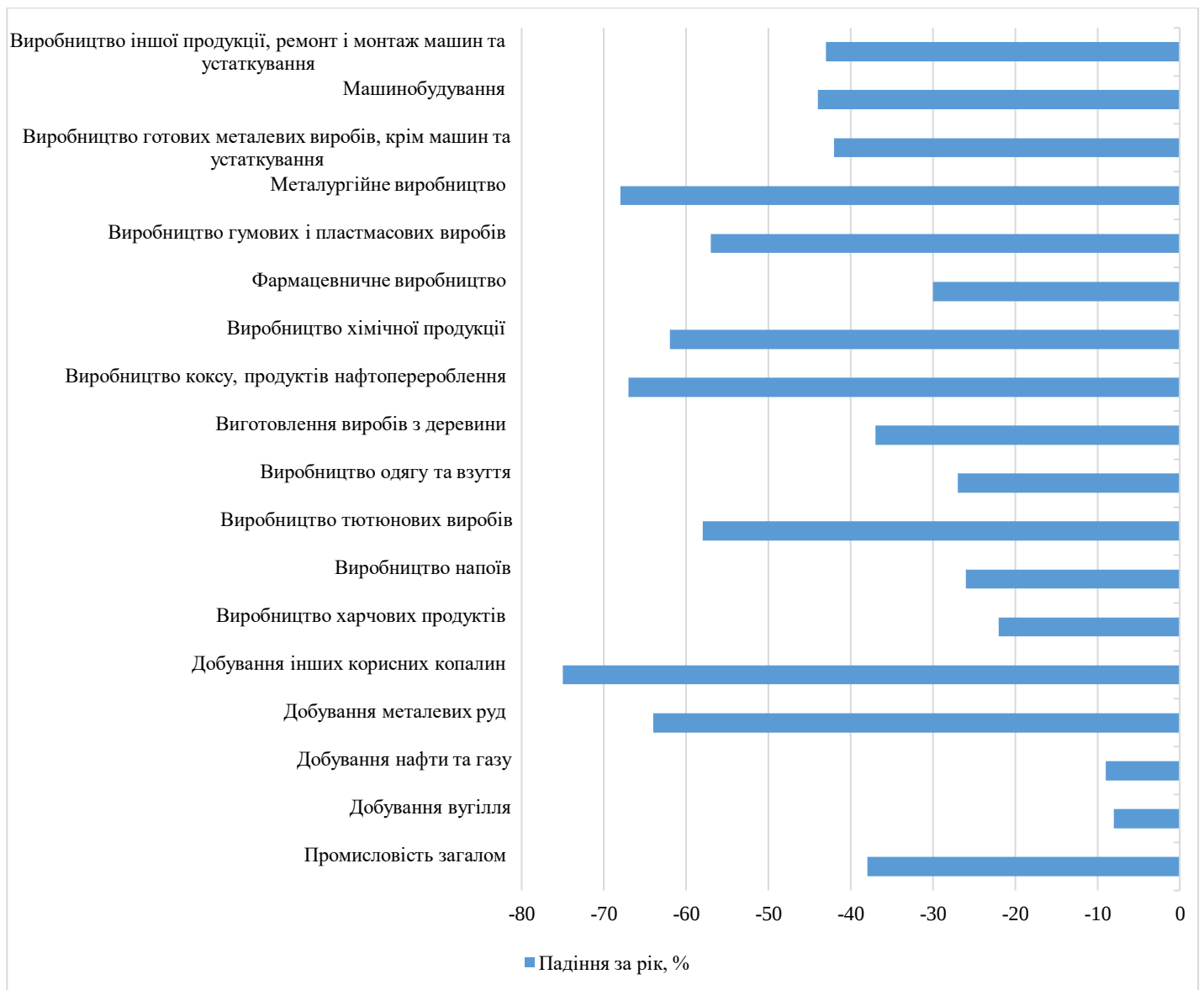


Рис. 2.3. Падіння промислового виробництва за галузями, % до 2021 р. [16]

Важливими причинами, що привели до складного економічного становища країни, є повна відсутність можливостей для виконання усіх договірних зобов'язань, звільнення від відповідальності за наслідки, викликані ситуацією, що склалися, багато висококваліфікованих фахівців виїхали з країни та поїхали за кордон. Внаслідок цього значно впали показники соціально-економічного розвитку у критичних сферах діяльності. У даний період головною метою було збереження функціонування критичної інфраструктури, оборонно-промислового комплексу, агропромислового комплексу та інших стратегічно орієнтованих підприємств [24].

Отже, можна зробити висновок, що найголовнішою причиною складної економічної ситуації є відсутність власних коштів у компаній, зупинення або ліквідація деяких компаній та галузей економіки, обмеженість кредитно-інвестиційних ресурсів, обмеженість коштів державного бюджету, яке призвело до масштабного безробіття в Україні.

За час війни український бізнес та ринок праці подолали кілька еволюційних етапів своєї діяльності в умовах повномасштабної війни, у кінці лютого і березня 2022 року активність на ринку праці різко впала. Більшість підприємств у країні припинили свою роботу, а люди почали масово втрачати місця. Тільки певні компанії можуть революцювати всю команду або деяку частину співробітників у безпечні регіони чи інші країни та продовжити свою роботу. Переважно це представники ІТ-індустрії. На жаль, війна призвела до значної втрати кваліфікованої робочої сили у вигляді лікарів, юристів, вчителів, інженерів та фахівців у галузі інформаційних технологій. З країни виїхало багато фахівців: менеджерів, бренд-менеджерів, фінансистів, бухгалтерів зі знанням англійської мови.

2022 року 1 червня по Україні в середньому на одну вакансію було 12 безробітних (5 осіб на 1 червня 2021 р.). Останні дані Державної служби статистики України, які отримали на кінець 2021 року, коли офіційно безробітними стали 10,3% населення віком 15-70 років (1,7 млн осіб). При цьому, згідно з опитуванням групи «Рейтинг», через військові дії приблизно 53% здатного працювати населення країни залишилися без роботи, а на Сході України цей відсоток досягає 74%. За статистикою Державної служби зайнятості, кількість зареєстрованих безробітних почала зменшуватися на кінець травня 2022 року. У січні-травні 2022 року кількість безробітних, які стоять на обліку у Державній службі зайнятості, досягнула понад 580 тисяч, тобто на 28% менше, ніж у відповідному періоді 2021 року (рис. 2.4) [22].

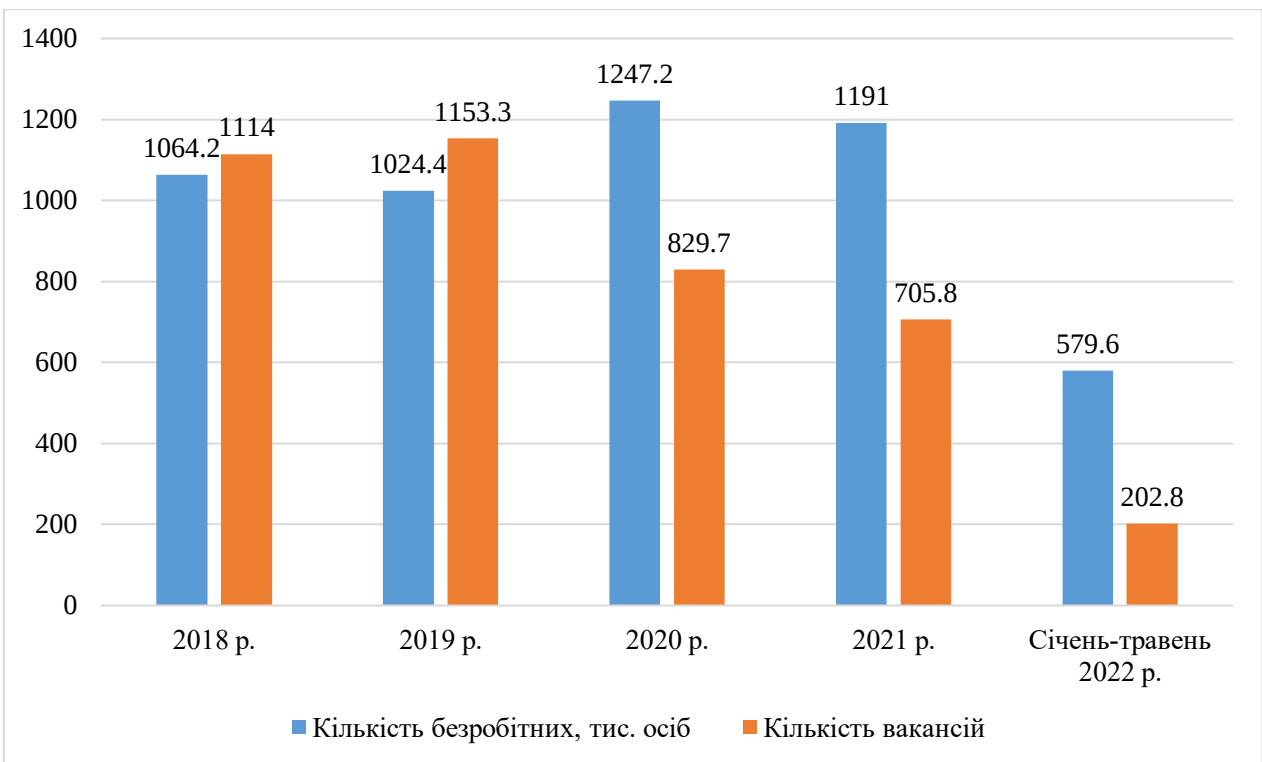


Рис. 2.4. Порівняння ситуації безробіття і вакансій в умовах війни [24]

У зв'язку з безробіттям понад 245 тис. людей отримували допомогу, що на 29% менше, у порівнянні з 2021р. [10].

Але до статистики не беруться до уваги ті, хто був змушений припинити діяльність, та співробітники, які формально не були звільнені, а лише відправляли у неоплачувану відпустку. Також більша частка безробітних поїхали за кордон, зняли себе з обліку у службах зайнятості, деякі підписали контракти із ЗСУ. Ситуацію посилюють ВПО, статистика яких змінюється щодня.

Більша частина біженців складають жінки (83%), та усього 17% – чоловіки. Найбільшу частину біженців становлять жінки працездатного віку. Жінки здебільшого виїжджали за кордон з вищою або незакінченою освітою (76%), 18% мають середню спеціальну освіту і лише 6% – загальноосвітню школу. Найбільш представленими соціальними групами є висококваліфіковані спеціалісти (26%), підприємці (20%) та кваліфіковані робітники (17%) [24].

Наразі офіційної статистики немає, а попередні дані ґрунтуються на інформації про території, підконтрольні Україні, і не беруть до уваги тимчасово окуповані території. У дослідженні використані дані, представлені в аналітичній записці, засновані на власних аналітичних оцінках, даних про активність на персональному порталі та соціологічні дослідження [24].

Особливістю ринку праці на сьогоднішній день є вакансії для волонтерів, в основному кухарів, прибиральниць, операторів координаційних центрів та фахівців з кадрів.

На початок травня 2022 р. у Державній службі зайнятості мало роботу 25,3 тисячі осіб, тобто на 60% менше, у порівнянні з 2021 р. Також потрібно зауважити, що на одну вакансію в Україні в середньому претендували 11 безробітних, у порівнянні з 2021 р. їх було 6 [10].

Згідно зі звітом Національного банку України, більшість українських компаній не мають змоги виплачувати заробітну плату під час війни. Заробітна плата у приватному секторі зменшилася на 25-50% порівняно з довоєнними [31]. Зростає кількість компаній, які зменшили заробітну плату співробітників на 10-50%, особливо у сфері енергетики та послуг, транспорту та торгівлі. Найбільше зазнали змін гірничодобувна та будівельна галузі. Єдина галузь, де заробітна плата не зменшилася, а в деяких регіонах збільшилася – це сільське господарство.

Зарплата для співробітників стала менше за мінімальну – людей оформлюють на роботу на неповний робочий день. Так от, згідно із статистичними даними, опублікованими на сайті Держслужби зайнятості, переведення працівників на ставку на неповний робочий день, зменшення робочого часу або оформлення відпусток за власні кошти стали стандартними методами оптимізації. За статистикою ЄБА, 8% компаній звільняли своїх працівників, бо немає можливості забезпечити виробничі потужності.

Отже, навряд чи реалізація цих цілей сприятиме скорішому подоланню негативних моментів у доходах економічно активного населення. Нижче

сформовані основні засади та вектори політики зайнятості оновленої повоєнної економіки, яка включає три основні напрями:

- перший напрям, надати гідну тимчасову роботу та дохід для стабілізації безпеки та соціально-гуманітарного становища населення, які найбільше постраждали від війни;
- другий напрям, який створив умови відродження економіки громад, які приймають переселенців;
- третій напрям, що визначає національну політику розвитку та створення робочих місць, яка має ґрунтуватися на принципах концепції гідної праці та розвивати інституційні можливості ринку праці та соціального діалогу на національному рівні.

Тобто, під час вирішення проблем ТГ України необхідне запровадження відповідних дієвих заходів на регіональному рівні, як головних елементів забезпечення національної економічної безпеки України.

Встановлені причини, які запобігають сталому розвитку території країни, потребують корінних змін: підвищення рівня заробітної плати до ринкового рівня; виходити на інші ринки у пошуках нових партнерів; збільшення бюджетів на навчання та розвиток; збільшення кількості працівників; перерозподіл функцій співробітників у бік багатофункціональності, зменшення кількості необхідних фахівців [32].

2.2. Оптимізація персональної ефективності держслужбовців у сфері надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану

Здійснюючи реформу місцевого самоврядування, ТГ набуває більшого економічного потенціалу та має спромогу розвивати сферу надання послуг для мешканців. Створення мережі центрів надання адміністративних послуг – один із кроків щодо економії ресурсів, збільшення якості послуг та наближення послуг до

користувачів, але для цього потрібна сильна команда, яка здатна впоратися з не простими умовами та підтвердити ефективність.

На кінець 2022 року фактична чисельність працюючих держслужбовців у країні становила 168 140. З них більше 127 000 працюють на повний робочий день, приблизно 14 000 – віддалено, більше 18 000 перебувають у відпустках і майже 7 000 – в неоплачуваній відпустці (табл. 2.1) [26].

Таблиця 2.1. Структура кількості державних службовців [26]

Категорії	2021 рік		2022 рік		Відхилення від попереднього року	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	%
Фактична кількість працюючих державних службовців	171469	100	168140	100	-3329	-1,94
Кількість звільнених державних службовців	8413	100	8479	100	+66	+0,79
Кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій	-	-	7451	4,43	+7451	-
Кількість державних службовців, які проходять службу в ЗСУ	632	0,37	3568	2,12	+2936	+82,29
Кількість загиблих державних службовців	-	-	53	0,03	+53	-
За формою праці:						
Працюють у штатному режимі	138035	80,5	127795	76,01	-10240	-7,42
Дистанційно	24567	14,33	14476	8,61	-10091	-41,08
Перебувають на простой	3567	2,08	18565	11,04	+14998	+80,79
У відпустці без збереження заробітної плати	5300	3,09	7304	4,34	+2004	+27,44

Продовження табл. 2.1

За категоріями посад:						
Категорія А	196	0,12	202	0,12	+6	-3,06
Категорія Б	42684	24,89	42327	25,17	-357	-0,84

Категорія В	128589	74,99	125611	74,71	-2978	-2,3
За гендерним чинником:						
Жінок, осіб	127987	74,64	125476	74,63	-2511	-1,96
Чоловіків, осіб	43482	25,36	42664	25,37	-1118	-1,88

Проаналізуємо складові особистої ефективності держслужбовців і як вони надавати якісні адміністративні послуги громадянам під час війни.

Основна проблема полягає в визначенні сутності особистої ефективності держслужбовців та значення тайм-менеджменту у роботі держслужбовця.

По-перше проаналізуємо, що представляє особиста ефективність та як правильно використовувати наявні ресурси й підвищувати особисту ефективність держслужбовця.

Особиста ефективність – це здатність енергійно та якісно підходити до виконання своєї роботи для реалізації задач. В основу ефективної роботи держслужбовця повинно бути покладено серйозний настрій та стресостійкість, вміння робити висновки зі своїх помилок та орієнтуватися на них надалі, прагнення сумлінно навчатися новому та вдосконалюватися. Робота рухає людину, мотивує її та відкриває шлях до успіху. Залишається тільки зрозуміти, як правильно користуватися своїми ресурси та підвищувати особисту ефективність беручи до уваги три основні чинники:

1. Чіткі цілі та пріоритети. Особистість ефективніше справляється з виконанням одного поставленого завдання, не відволікаючись на інші. Але якщо у вас одночасно у роботі кілька проектів, вам потрібно виділити час для кожного з них. Розставляйте пріоритети, спочатку те, що найбільш важливо і що потрібно зробити максимально швидко, що займає більше годин і півдня, коли настрій максимально продуктивний. Вам потрібно правильно планувати свій час та сили, це послужить виконувати поставлену задачу максимально швидко та не відволікатися від однієї задачі до іншої.

2. Робота у команді. Головною особливістю роботи у команді є взаємовигода, тобто вміння пристосовуватися до різних завдань, виявляти взаємоповагу до інших і показувати, що ви зацікавлені у спільній справі та вмієте працювати в команді.

3. Постійний рух. На роботі необхідно самовдосконалюватись разом зі своєю сферою діяльності. Для цього потрібно постійно цікавитись професійним матеріалом, знайомитися з ростом конкурентів та ознайомитися з розвитком аналогічних структур. Все це допомагає подивитися на свою роботу з боку та навчитися кращому, надавати якісні послуги, попереджати про скарги тощо.

Розглянемо вектори розвитку особистої ефективності та те, яке раціональне використання робочого часу держслужбовця впливає на його роботу загалом.

Весь час держслужбовця, який він проводить на роботі можна розглянути, як витрати розумових і фізичних сил, і час на відпочинок, тобто відновлення тих самих розумових та фізичних сил. Час – невідновлюваний ресурс, нестача якого у діяльності посадової особи призводить до нераціональних, неорганізованих, нечітких дій, у результаті штучно подовжується робочий день, порушуються терміни виконання поставлених завдань, знижується якість, а робота псується. Тому кожній посадовій особі, як суб'єкту управління, що постійно працює в умовах нестачі часу, самовідданості та певної напруженості, необхідно негайно вирішувати питання організації процесу управління, вирішення конфліктів, обробки просьб, скарг, участі у термінових нарадах тощо. Особливу роль тут відіграє керівник, який працює з підлеглими, подає приклад і створює відповідну робочу атмосферу. Так, вміння правильно збалансувати роботу та час відпочинку також є запорукою особистої ефективності.

У перші дні війни велику роботу проробили керівники місцевих рад зі своїм складом та працівниками, які виїхали з країни. Цей період набув зовсім іншого значення і розрахунок робочого часу змінився в інше обчислення, тому що всі простоювали. Робота керівників держслужби була сповнена піклуванням про робітників, що стало необхідним під час війни. Налагоджено постійний контакт із

працівниками, надається психологічна підтримка, дотримуються соціальні гарантії, виплачується заробітна плата, вносяться аванси. Найпоширенішою дією керівників було направлено на створення чатів для співробітників, завдяки цьому відбувалося спілкування. В ході опитування оброблялася інформація про місцезнаходження співробітників, потреби у допомозі, зміну місцезнаходження, спілкування між колегами та взаємодопомоги.

Коли всі вийшли на роботу, керівникам важливо було розуміти, як виконується робота і чи витрачаються чесно кошти на зарплату. У зв'язку з цим необхідно застосовувати інструменти тайм-менеджменту у роботі державного службовця. Основною складовою тайм-менеджменту є включення формування компетенцій посадовця у напрямку самомотивації та саморозвитку в процес управління. При цьому вони повинні усвідомити необхідність розвитку «гнучких навичок» раціонально розподіляючи час, спрямований на розвиток професійних навичок.

З приводу цього розглянемо відображення раціонально витраченим робочим часом та проблемами застосування тайм-менеджменту. У соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу». Тож порівняємо, наскільки раціонально розподіляються тимчасові витрати держслужбовців (табл. 2.2).

Основною задачею планування робочого дня є підвищення особистої продуктивності держслужбовця за допомогою виключення втрат індивідуального і робочого часу.

Таблиця 2.2. Порівняння витрат часу держслужбовців

Раціональні витрати часу держслужбовця	%	Проблеми із тайм-менеджменту у держслужбовця	%
Заплановані зустрічі, засідання	59	Стратегічне та оперативне планування робіт, постановка цілей і визначення термінів виконання роботи, організація і проведення нарад	35
Праця з документами	22	Визначення робочих пріоритетів, прагнення відкласти справи «на потім»	20
Розмови по телефону	6	Телефонні дзвінки	16
Незаплановані зустрічі	10	Непередбачені співробітники, відвідувачі	14
Поїздки, огляди	3	Делегування повноважень	15

Складено автором

Таким чином, за структурною схемою індивідуальний фонд часу можна поділити на чотири категорії:

1. Робоче місце: дорога до роботи, підготовка місця, час на головну роботу (управлінську, організаційну, творчу).
2. Робота по дому: прибирання у квартирі, приготування їжі, купівля продуктів, догляд за членами сім'ї, час із дітьми та інші домашні турботи.
3. Турбота про себе: догляд за собою, харчування, відпочинок.
4. Вільний час: спілкування з друзями, родичами, всі види активного відпочинку, хобі.

Тому одним із факторів ефективної організації праці держслужбовця є раціональне використання робочого часу в межах нормативної бази, що визначає режим праці та відпочинку. Норма робочого дня державного службовця згідно ст. 56, ст. 60 закону України «Про державну службу» становить сорок годин на один тиждень [4].

Максимальна працездатність державного службовця спостерігається з 9 до 12 і з 14 до 16 години, тому на цей період доцільно планувати найбільш годин на витратні задачі. Для службовця повинен діяти наступний режим: через дві години

після початку роботи дозволяється десятихвилинна перерва; у другій половині дня перерва від п'яти до восьми хвилин після кожної робочої години.

Є декілька способів використання робочого часу держслужбовця:

1. Виділяється 10-15% часу керівника (телефон, зустріч, прийняття рішень, звітування підлеглих).

2. На організаційні питання відводиться 10-15% часу (час на підготовку до роботи, оброблення інформації від інших відділів, участь у конференціях, оформлення документів, звітів, контроль за роботою відділу ін.).

3. На виконання прямих службових обов'язків відводиться 70-80% часу.

Підвищення ефективності використання часу працівників здійснюється шляхом дослідження ефектів використання робочого часу та підготовки заходів для їх подальшої оптимізації. Важливо брати до уваги біологічні особливості організму, коли мозок краще справляється із поставленими задачами, завдяки яким робітник виконує роботу з різною динамікою. Динаміка називається кривою потужності і виглядає по-різному у різний час. Графік зміни виробничих та психофізіологічних показників у часі – доба, тиждень, рік – називається кривою працездатності. Критерієм оцінки працездатності має бути її динаміка, що характеризує взаємозв'язок між постійним часом працездатності та її періодичним зменшенням. Тому керівнику необхідно ефективно планувати свій робочий час та час своїх підлеглих. Найефективнішим методом контролю за підлеглими є вимірювання робочого часу, яке складається з розгляду алгоритму роботи, методів та умов праці, а також розрахунок відносної кількості окремих етапів роботи, параметрів впливу, ступеня ефективності та фактичного процесу роботи. Рекомендується вимірювати час за 45-60 хвилин на початку роботи та за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Час вимірюється кількома способами:

- 1) Паперовий спосіб менш зручний, оскільки полягає у записі всіх робочих моментів кожні 15 хвилин.

2) Мобільний метод – це використання різних спеціальних програм для мобільних телефонів для вимірювання часу (MetaTimer, C-Organizer, PC Manager, Chronos, Evernote, RescueTime).

3) Віддалений метод також ефективний, оскільки програмне забезпечення формує графічний звіт про витрачений час (IsoTimer, Bitcop, Ticktick, TMetric, YawareTimeTracker, Crocotime). Такі програми дають повну картину робочого дня і дозволяють зміцнити дисципліну, оптимізувати роботу співробітників і ефективно керувати компанією з мінімальними зусиллями.

Практика показує, що облік часу починає ефективно працювати лише тоді, коли він відповідає цілям контролю та відповідальності особи, яка його здійснює.

У сьогоденні, великої уваги приділяється можливості організації дистанційної форми праці. Дана форма використовується і держслужбовцями. Особлива увага приділяється при введенні військового стану для забезпечення особистої безпеки співробітників. Згідно табл. 2.3, з основних видів робіт працівника на державній службі при дистанційній роботі витрати часу на оброблення документів та перевірку звітності збільшились, на постановку нових задач та їх розподіл скоротився, а на проведення онлайн-конференцій витрати залишилися постійними. Головними перешкодами при дистанційній роботі є відволікання на побутові проблеми, а саме проблеми у енергопостачанні та інтернет з'єднанні, а також менш продуктивні обговорення під час конференцій.

Перераховані види робіт (табл. 2.3) були зібрані при опитуванні держслужбовця, який до війни виконував свої обов'язки безпосередньо на основному робочому місці, а під час війни в режимі онлайн (віддалено). Кожен вид роботи оцінюється по 100% виконаних задач на протязі усього дня, і навіть зазначаються перешкоди, які можуть знижувати ефективність роботи. Проведений аналіз показав, що держслужбовець працював на протязі усього дня із значною ефективністю у різних умовах праці, проте існувало безліч проблем, які необхідно було вирішувати за допомогою методів тайм-менеджменту.

Таблиця 2.3. Порівняння витрат робочого часу держслужбовця при різних умовах її виконання на протязі дня

Види робіт	Витрати часу, %				Висновок
	На робочом у місці до війни	Перешкоди	Дистанційн а робота під час війни	Перешкоди	
Обробка документів	38	Непередбачені відвідувачі Затяжні телефонні розмови Відволікання керівника	62	Телефонні дзвінки Домашні справи	Виділити, що в пріоритеті
Проведення наради	50	Непідготовлені повістки дня Нерегламентован і виступи і обговорення	50	Збій інтернету, електроенергії затяжні і пусті обговорення	Підготувати карту ведення наради, сформува ти резолюцію
Перевірка звітності	30	Відволікання на інші завдання З'ясування відповідального за надання звітної документації	70	Очікування у наданні додаткової інформації чи підтвердженн я даних	Потребує регламентуванн я роботи над звітами і відповідальних з надану інформацію
Отримання нових задач та розподіл між співробітникам и	80	Час на складання службових записок щодо розподілу завдання співробітникам	20	Не своєчасно перевірені надіслані листи на електронну пошту	Створити корпоративну групу для висвітлення інформації

Складено автором

Тому при плануванні робочого дня держслужбовця слід брати до уваги раціональний порядок задач незалежно від режиму, де він працює, із зазначенням наступних параметрів:

- з фіксованим терміном;
- ті, на які потрібно більше часу;
- робити неприємні справи, які небажано відкладати.

Проаналізуємо розподіл часу у діяльності держслужбовця та визначимо поглиначі часу протягом усього дня. Скористаємося результатами опитування (додаток А), перенесемо дані до таблиці (додаток Б) та об'єктивно оцінимо індивідуальну роботу держслужбовця з погляду витрат часу на робочий день. У таблиці зазначені дані за самовизначений час (СВЧ) та іншовизначений час (ІВЧ) у хвилинах, а також зазначені вузькі місця протягом усього дня, а різновид робіт розставлені за пріоритетом.

За результатами аналізу (додаток Б) можна перейти до висновків, що пріоритет А у списку заходів та тимчасових блоків склав 610 хв. (48% загальної кількості хвилин), пріоритет Б – 165 хв. (13%), а пріоритет В – 485 хв. (39%).

На протязі усього робочого дня є безліч справ, які потребують часу на головну роботу. Тому в таблиці представлені усі види діяльності держслужбовця за наступним шаблоном АБВ - аналіз:

- Які б дії не відповідали моїй меті? (А)
- Які дії я міг би делегувати? (Б)
- Які дії я міг би обмежити? (В)

Таблиця 2.4. Розподіл видів діяльності держслужбовця за методом АБВ-аналіз

№ пп	Вид діяльності	Розподіл за пріоритетами	№ пп	Вид діяльності	Розподіл за пріоритетами
1.	Перевірка поточного стану завдань	Б	6.	Отримання нових задач	В
2.	Перевірка електронної пошти	Б В	7.	Розподіл задач між співробітниками	Б
3.	Робота з колегами	В	8.	Перевірка виконаних робіт	В
4.	Перевірка звітності	Б	9.	Відповідь замовникам послуги	Б
5.	Нарада з відділом	Б	10.	Підведення підсумків дня	В

Складено автором

Із наданих видів робіт (табл. 2.4) усі позиції можна віднести до основної праці держслужбовця, але для того щоб себе розвантажити і приділити більше уваги основним задачам, які можна делегувати іншим (п. 1,2,4,57,9), таким чином скоротити витрати часу завдяки наступним різновидам роботи (п. 2,3,6,8,10).

Таким чином, визначимо які існують ефективні види планування робочого часу та його обґрунтуємо властивості (табл. 2.5):

Таблиця 2.5. Ефективні види планування робочого часу та його властивості

Види планів	Властивості планування	Умови планування
1. Жорстке планування	Коли чітко визначено часові рамки для кожного завдання. За такого планування пунктуальність найважливіше, навіть якщо завдання виконано в повному обсязі. У цьому випадку виконання завдання може бути продовжено до екстреного часу або заплановано наступного дня.	Цей метод вчить орієнтуватися в часі і планувати короткострокові справи, великі завдання розбивати на маленькі. Тут немає розгойдування, виробляється самодисципліна, пунктуальність.
2. Гнучке планування	Це список справ без точної прив'язки до часу або список справ. Ці завдання виставляємо за пріоритетом та встановлюємо терміни їх виконання. У цьому випадку менше стресу від встановлення жорстких рамок, і раптові незаплановані справи, які виникнуть, не зіб'ють із запланованого шляху.	Планування або виконання справ за списком можливе, якщо є запас часу на їх виконання. Тому треба розпочинати з термінових і важливих справ.
3. По мінімуму/по максимуму	Щось середнє між жорстким та гнучким планом-графіком. Вибираємо зі списку 5-7 справ, які слід зробити протягом дня. Три з них є обов'язковими, тобто за будь-яких обставин ці три речі мають бути виконані. Інші 2-4 завдання можна виконувати за різних умов: а) якщо у гарний настрій; б) переглянути, чи виконані завдання, які запланували відповідно до плану-мінімум	Вільна форма планування дня, коли справ мало, всі вони є нетерміновими, неважливими і їх можна робити в будь-якому порядку. День не мине даремно, адже обов'язкові завдання, а їх лише три, виконані. А якщо ви встигли вчасно та добре виконали план, то трохи самоповаги забезпечено.

Складено автором

Розглянуте дослідження показує, що робота держслужбовця потребує постійного підвищення особистої ефективності та доцільного використання ресурсів, а також підвищення особистої ефективності, що має бути закріплено у принципах тайм-менеджменту.

Принципи прописані в правилах обліку робочого дня державних посадових осіб:

1. Своєчасності, взаємної довіри, рівноправності, виконання поточних зобов'язань, пошук компромісних рішень.
2. Корпоративне усунення непорозумінь, чіткий розрахунок вартості робочого дня та оплати праці.
3. Співробітництво, своєчасне дотримання вимог, які встановило законодавство.

На основі загальних принципів, виділимо правила управління особистим часом держслужбовця:

1. Гідність та повага до думки працівників, з розумінням ставитися до часу учасників ділових відносин.
2. Управління з урахуванням наявних ресурсів на поточний момент.
3. Своєчасна реакція на інформацію, яка була отримана від партнерів.
4. Дотримання єдиної мети, облік менталітету співробітників у виборі відповідних методів планування часу.

Тому при організації своєї праці держслужбовець повинен зменшити надмірне навантаження, але також забезпечувати чіткий ритм праці підлеглих з максимальною віддачею. Тільки за таких умов можна правильно користуватися своєю кваліфікацією та інтелектуальними здібностями, отримувати розуміння довіреного структурного підрозділу, а також водночас звільнитися від справ, які можна поставити на другий план, та які потребують великої роботи і можуть бути виконаними підлеглими.

Визначимо основні кроки у механізмі персональної ефективності держслужбовця (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Механізм персональної ефективності держслужбовця [29]

При використанні методів розпорядженням та плануванням робочим часом держслужбовець повинен освоїти не якусь основну технологію тайм-менеджменту, а механізми формування особистої методології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та характеру виконуваної праці. Необхідно призначати семінари та тренінги з проблем тайм-менеджменту на сьогоднішній день у державних установах, а також тренінги підвищення кваліфікації, які дозволять держслужбовцям набути практичних знань та додаткових навичок, які допоможуть з оптимізацією робочого навантаження, раціонально формувати структуру часу та освоювати методи економії. Ця

діяльність з надання методичної та консультаційної допомоги дозволить підняти рівень організаційної роботи, підвищити якість, культуру та ефективність праці держслужбовця.

2.3. Шляхи налагодження системи державного управління під час війни

Після початку повномасштабної війни навантаження на працівників державного сектору збільшилося в рази, а саме на працівників ЦНАПів та територіальних громад при оформленні довідок ВПО вимушеним біженцям. Одним із чинників, які не дозволили повністю паралізувати систему соціального документообігу та видачі довідок, стало використання у своїй роботі працівниками державних органів дієвих методів тайм-менеджменту.

МС продовжує співпрацювати з військовим керівництвом та військовою адміністрацією, а за необхідності погоджувати окремі задачі. Додаткові функції, які виконувала місцева влада в перші дні війни, були у першу чергу, пов'язані з великою кількістю ВПО, розділенням їх за категоріями [12].

У цей час необхідними якостями для раціонального управління стали людяність, професіоналізм, стриманість та робота на результат. Часові рамки праці часто не бралися до уваги, з метою допомоги співгромадянам. Дуже важливу роль зіграло й те, що на допомогу державі долучилися й самі мешканці, які взяли на себе роль волонтерів. Ця робота зменшила навантаження на державу у питаннях розміщення біженців, харчування та надання предметів першої необхідності.

ОМС організували реєстрацію відповідного статусу, оформлення довідок та за допомогою членів громади організували розселення людей, які залишилися без житла. МС є такою самою конституційною структурою, як і держава, але воно більш наближене до громадян. Депутати та мери – політики, які виконують важливі функції, без яких держава не може існувати. Центральний уряд на жаль не може взяти на себе їх повноваження та виконувати їх так само ефективно.

Дохідна частина місцевих бюджетів має формуватися самостійно, як це робиться у більшості країнах Європи, особливо у Польщі. Це дозволить розробити ефективнішу систему контролю над адмініструванням місцевих податків і зборів, тобто необхідний додатковий податковий контроль.

Під час війни раціоналізація чинної системи місцевого податкового адміністрування має змогу змінити принцип оподаткування доходів фізичних осіб (ПДФО). Замість того, аби кошти зараховувались до місцевого бюджету за місцем реєстрації компанії, кошти за цим податком повинні надходити до місцевого бюджету за місцем фактичної реєстрації працівника. Актуальність такого етапу посилюється великою кількістю переміщених компаній та переселенців, зайнятих у тимчасовому житлі.

Вимушена міграція людей призвела до демографічної концентрації трудових ресурсів у центральних та західних областях України. Крім того, на повоєнному етапі більшість людей з усієї України, які тимчасово знаходяться на відповідних територіях, працюватимуть на реконструкції об'єктів у містах, які зазнали ударів від бойових дій та ракетних обстрілів. Логічно, що ПДФО в такому випадку повинно надходити до місцевого бюджету за місцем фактичного проживання (або тимчасової реєстрації) працівника, а при зарахуванні ПДФО до муніципальних бюджетів – за місцем реєстрації компанії. , Збільшення нерівномірності його просторового розподілу.

Доцільно прибрати з муніципальних бюджетів частину видатків, що виникають у зв'язку з передачею деяких функцій, що не належать ОМС, необґрунтовано переданих ОМС на попередніх етапах адміністративно-територіальної реформи. У першу чергу це стосується компенсації чистих витрат постачальникам послуг за роботи, які надаються пільговим категоріям користувачів: використання громадського транспорту, житлово-комунальні послуги, різні соціальні виплати або субсидії тощо.

Війна завдала значних збитків освітнім закладам, тому фінансування сфери освіти доцільно віднести до компетенції держави та фінансувати тільки з державного бюджету. У той же час, слід відмовитись від субсидування освіти. Навряд чи післявоєнний період вдасться приховати реальну нездатність місцевої влади фінансувати сферу освіти. Або створить велику нерівність між спільнотами, що зазнали удару під час війни, і тими, хто насправді уникнув руйнування своєї освітньої інфраструктури.

Основним напрямом підвищення адміністративно-фінансового потенціалу ТГ має стати оптимізація існуючої міжбюджетних трансфертів. З одного боку, це значно покращить механізм обробки та адміністрування податків, а з іншого боку, усуне надлишкові ланки у системі МС (районні ради).

Щоб це реалізувати, необхідно спростити функцію та розробити алгоритм для ефективної взаємодії адміністрації, субрегіональних органів державної влади та ОМС. У нинішньому стані війни принципи адміністративно-територіальної реформи в Україні мають не лише зберігатись, а й розвиватись. Це стосується створення передумов для забезпечення реальної децентралізації влади на повоєнному етапі.

Створена система управління показала великі можливості навіть у критичний період гострої фази війни. Самоорганізація населення ТГ показала чинність у тих районах, які перебували у зоні бойових дій. Твердість українського духу, стабільність керівництва – запорука швидкого відновлення економіки нашої країни [1; 11].

Робота ОДУ за деякий час налагодилась та ЦНАПи відновили надання послуг громадянам:

1. Допомога населенню:

- допомога на проживання ВПО;
- компенсація власникам житла витрат за тимчасове розміщення ВПО;
- грошова допомога для сімей з дітьми від ЮНІСЕФ «Спільно»;

- грошова допомога для ВПО від Агентства ООН у справах біженців;
- грошова допомога для ВПО від Світової продовольчої програми ООН;
- забезпечення промисловими та продовольчими товарами;
- отримання громадянами допомоги через платформу «Допомога».

2. Допомога бізнесу:

- компенсація роботодавцям витрат на зарплату працевлаштованих ВПО;
- програма з релокації українських виробництв.

ПУ підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» №2259-IX. Відповідний законопроект №7269 був схвалений парламентом 12 травня 2022 року [2].

Асоціація міст України (АМУ) брала активну участь у розробці та доопрацюванні цього законопроекту. Закон розширює компетенцію сільських, селищних, міських голів на час дії воєнного стану та надає їм одноособові повноваження з прийняття рішень щодо:

- звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд;
- обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій;
- демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей;
- передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби ЗСУ та для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;
- створення пунктів з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ;
- боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;
- поводження з небезпечними відходами.

Вказаний Закон змінює умови створення, порядок і строк здійснення військовою адміністрацією населеного пункту (ВАНП) повноважень МС [2]:

1. Умовами створення ВАНП є нездійснення сільськими, селищними, міськими радами та їх виконавчими органами, та сільськими, селищними, міськими головами покладених на них Конституцією та законами України повноважень.

2. ВАНП може бути створена в межах територій ТГ.

3. Начальником ВАНП може бути призначений відповідний сільський, селищний, міський голова.

4. ВАНП набуває повноважень ОМС, сільських, селищних, міських голів лише після прийняття відповідного рішення ВР України.

5. ВАНП (у разі її створення) діятиме не довше періоду дії військового стану і 30 днів після (раніше до наступних виборів).

Законом на час дії воєнного стану процедури прийняття актів ОМС та сільських, селищних, міських голів спрощуються:

- при прийнятті на службу не потрібно проводити конкурси, подавати декларацію, проводити спеціальну перевірку, подавати документ про підтвердження рівня володіння державною мовою (за наявності такого обов'язку) – проведення цих процедур та подання документів переноситься на мирний час;

- на акти ОМС, їх посадових осіб не покладаються вимоги щодо оприлюднення проєктів актів за Законом України «Про доступ до публічної інформації», а також закони України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [3; 5; 6].

Управління ТГ ніколи не було простою справою, а під час війни ТГ стикаються з дуже складними проблемами. Це вимагає додаткових знань і умінь та досвіду, щоб ефективно управляти ВПО, протидіяти антикризовим явищам та стабілізувати роботу ТГ. Керівникам ТГ треба закласти засади сталого розвитку ТГ в умовах війни.

Потреби ВПО у фокусі уваги ТГ відносяться до четвертого модуля розвитку. ТГ повинні налаштувати алгоритм прийому ВПО за різних питань.

У п'ятому модулі розглядається вирішення проблем, які спричинила війна. За цим модулем ставляться питання фінансування та перезапуску економіки.

Та у шостому модулі представлена згуртованість ТГ. Яка має на увазі, показати волонтерську діяльність, ініціативних груп і об'єднань з постійним діалогом про проблеми ТГ, залучення партнерів, спонсорів.

Головними рекомендаціями, які потрібно використати для розвитку ТГ є підвищення згуртованості громадян, які наразі знаходяться у ТГ, інтеграція ВПО та приділення уваги вирішенню проблем, які постали перед ними під час війни, запровадження заходів антикризового управління ТГ, а також своєчасне вирішення проблем та питань, які спричинила війна та її наслідки. Важливість даних рекомендацій полягає у тому, щоб зменшити соціальну напругу у суспільстві, ефективно використовувати фінансування відповідних заходів, максимально сприяти соціалізації та зменшенню негативних психологічних та матеріальних наслідків для ВПО.

Дані моделі щодо розвитку ТГ є різнополярним вектором дії, тобто вони сприяють забезпеченню безпеки з антикризового управління. Проте неправильне або несвоєчасне регулювання дії чинників безпеки може викликати зміну їх станів, внаслідок чого вони потребують забезпечення ефективного функціонування існуючої системи соціально-економічної підтримки з боку влади та достатніх компетентностей держслужбовців.

ВИСНОВКИ

Повна зміна змісту професійної діяльності ОДС у сучасних умовах потребує переосмислення традиційного науково-практичного підходу до організації діяльності державних службовців. Незважаючи на те, що тайм-менеджмент з кожним днем набирає все більшої популярності у світі, як показує практика, переважна більшість держслужбовців мають досить нечітке уявлення про його суть.

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі роботи дали визначення поняттю «органи державного управління» – це основа державного механізму, яка бере участь у виконанні функцій державної влади та наділена повновладними повноваженнями. Розглянули принципи адміністративної системи менеджменту, які є невід’ємною складовою системи ОДУ, а саме: організація, прийняття рішень, перетворення рішень, діяльність: підготовка та ухвалення рішень керівництвом держави; надання державних послуг з управління, визначення та встановлення цілей та завдань. Прийшли до висновку, що менеджмент у державному управлінні - це керівництво, напрямок формування робочої команди, органу або організації, що приймають участь у державному управлінні.

2. Проаналізовано дії ОДУ у період військового стану та зроблено такі висновки: КМУ запровадив автоматичне продовження фінансової соціальної допомоги, субсидій, запровадив спрощене виділення матеріальних компенсацій за програмою «Дитячий пакет» для батьків, можна використовувати надану допомогу для всіх потреб. Крім того, КМУ запровадив низку пільг щодо комунального постачання: «заморозив» тарифи на електроенергію; відклав перевірку лічильників до закінчення військового стану та протягом трьох місяців після його закінчення встановив правила виплати пенсій у період військового стану. Одним із важливих і складних завдань уряду в умовах війни було повне забезпечення потреб оборони та потреб населення у зв'язку з руйнуванням або закриттям більшості підприємств

постачання та організація безплатної роздачі гуманітарних наборів та товарів тривалого користування для населення.

3. У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності державного службовця і визначено, що особиста ефективність – це здатність швидко та якісно підходити до виконання своєї роботи для ефективного виконання поставлених завдань, а основа ефективності – це позитивний настрій та стресостійкість, уміння робити висновки зі своїх помилок та орієнтуватися на них у майбутньому, готовність старанно вчитися новому та вдосконалюватися. Також були виявлені методи, які допоможуть у раціональному використанні робочого часу, а саме: постановка чітких цілей та пріоритетів, налагодження роботи в команді, вміння пристосовуватись до різних завдань, прояв взаємної поваги до інших, постійний рух та самовдосконалення разом зі своєю сферою діяльності.

4. Проведено опитування посадових осіб з питань раціонального використання робочого часу та на підставі отриманих даних встановлено, що посадова особа має обмежувати надмірне навантаження, а також забезпечувати підлеглим чіткий ритм роботи з максимальною віддачею. Тільки в таких умовах можна правильно використовувати свою кваліфікацію та інтелектуальні здібності, розбиратися в діяльності довіреного структурного підрозділу і в той же час звільняти себе від завдань, які можуть бути відкладені, потребують великої праці та можуть виконуватись підлеглими.

5. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності системи державного управління з використанням методів тайм-менеджменту, а саме: сьогодні необхідно організувати семінари та тренінги з питань тайм-менеджменту в державних установах, а також тренінги з підвищення кваліфікації, які дозволять державним службовцям отримати практичні знання та додаткові навички, які допоможуть оптимізувати робоче навантаження, раціонально організувати структуру свого часу та освоїти методи економії.

Тому сьогодні в умовах воєнного стану для забезпечення ефективності та оперативності управління часом у системі управління часом державних службовців доцільно чітко визначати пріоритети завдань, обмежувати втрати робочого часу, чітко делегувати повноваження та контролювати управління робочим часом. Тільки при злагодженій роботі всіх працівників виконавчого органу, сприятливому соціально-психологічному кліматі, ефективному делегуванні повноважень, правильно організованій планово-аналітичній роботі та системі контролю можна раціонально і ефективно використати робочий час в управлінській діяльності державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги : закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст.409 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану закон України №2259-IX : закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
3. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : закон України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>.
4. Про державну службу: закон України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150889>
5. Про доступ до публічної інформації : закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
6. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
7. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>. База
8. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012493>
9. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затвердженого Законом України № 2102-IX від 24.02.2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
10. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/>
11. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях? URL:

<https://uplan.org.ua/analytics/viina-hromady-detsentralizatsiia-iak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnia-hromadamy-v-suchasnykh-heopolitychnykh-realiakh/>

12. Внутрішньо переміщені особи URL:
<https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>

13. Державне управління: навчальний посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; За заг. Ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання, 2004.

14. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2009. 393 с.

15. Євтушенко О. Н. Державне управління : [науково-методичні рекомендації до семінарських занять з курсу «Державне управління» (за кредитно-модульною системою)]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. 136 с.

16. Індекс виробництва промислової продукції URL:
<https://voxukraine.org/indeks-promyslovoyi-produktsiyi>

17. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. URL:
<http://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/45a20579cd0f46de981acd4825d19645.pdf>

18. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна; за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.

19. Менеджмент органу державної влади URL:
https://studopedia.com.ua/1_298191_menedzhment-organu-derzhavnoi-vladi.html

20. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти / уклад. Г. О. Дорошенко, Д. В. Бабич, С. М. Бабич та ін. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 40 с. URL :
<http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/15306>

21. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 134 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/08_book_p_dga_c__brig_levich_cictema_upravl_nny_a_y.pdf
22. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-травні 2022 року. Державна служба зайнятості – офіційний сайт, URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
23. Правовий режим воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>
24. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
25. Савчук О. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/>
26. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану URL: <https://nads.gov.ua/news/statystychni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv-u-period-voiennoho-stanu-stanom-na-1-lypnia-2022-roku>
27. Теорія держави та права : навч. посіб. / [Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін.] ; за заг. ред. С. Д. Гусарєва, О. Д. Тихомирова. Київ : НАВС, Освіта України, 2017. 320 с. URL: https://www.naiu.kiev.ua/files/kafedru/tdp/navch_pos_tdp.pdf
28. Тополевський Р. Б., Федіна Н. В. Теорія держави і права: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 268 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/B0-13-07-20.pdf>
29. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М.

Синчак ; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/05072021.pdf>

30. Троян О. С. Здійснення адміністративних функцій органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції, м. Полтава, 17 березня, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 318 с. С. 70-72

31. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд червень 2022 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4.

32. Як змінився ринок праці під час війни? URL: https://biz.ligazakon.net/news/218059_yak-zmnivsyia-rinok-prats-pd-chas-vyni

ДОДАТКИ

1. Індивідуальний тест «Проблеми в управлінні часом».

Заповніть таблицю. Пропонується три варіанти відповідей на кожне з питань: «так», «ні», «не знаю».

Таблиця заповнена на основі роботи у відділі консультації громадян.

№пп	Питання	Так	Ні	Не знаю
1.	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу			
2.	Я регулярно беру роботу додому			
3.	Я готую щоденний перелік справ			
4.	На роботі у мене практично не залишається часу на себе			
5.	Мені часто доводиться виконувати непередбачену строкову роботу			
6.	Я люблю з ранку зробити роботу простіше, залишаючи більш складні і копіткі справи на післяобідній час			
7.	Я витрачаю багато часу на наради і зустрічі			
8.	Мені завжди важко приступити до виконання якогось складного справи або проекту			
9.	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня і їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення			
10.	Багато часу у мене йде на поїздки			
11.	Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питаннях в моєму відділі (фірмі)			
12.	Кожен день я ставлю перед собою певну конкретну мету			
13.	Я самостійно розбираю свою пошту			
14.	Мені часто буває важко довести до кінця велика і складна справа самостійно			
15.	Мій шеф постійно цікавиться тим, як йде робота з того чи іншого ключового завдання			
16.	Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямку			
17.	Я постійно беру участь у різного роду нарадах і зборах			
18.	Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати			
19.	Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу			
20.	У мене є посадова інструкція			
21.	Мій робочий стіл завалений паперами, не завадило б навести на ньому порядок			
22.	Мені не вистачає часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок з моєї спеціальності			

23.	Я витрачаю багато часу на паперову роботу			
24.	У мене не залишається часу на сім'ю, відпочинок, друзів			
25.	У мене існує внутрішній гальмо, коли мова йде про якомусь складному або великій справі			
26.	Мені простіше все зробити самому, ніж просити когось			
27.	Свій робочий день я починаю з читання газет, дружніх бесід, кава			
28.	Мене постійно відривають від справ			
29.	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації			
30.	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім			
31.	Мені важко боротися з перевантаженнями і стресами			
32.	Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено			
33.	У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи			
34.	Я зариваюся в дрібницях, через це у мене постійні затори в роботі			
35.	У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними			
36.	Я люблю працювати допізна			
37.	Я стрибаю з однієї справи на інше і нічого не доводжу до кінця			
38.	При бажанні я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися			
39.	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх підлеглих			
40.	Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт			
41.	Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого			
42.	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі			
43.	На вихідні я часто беру роботу додому			
44.	Багато справи займають у мене більше часу, ніж передбачалося з самого початку, і часом мені доводиться завершувати кілька справ одночасно			
45.	Я часто не використовую свою відпустку до кінця			
46.	Мені подобається міняти звички і здобувати нові			
47.	Моїм підлеглим доводиться працювати понаднормово			
48.	Моя система роботи з документами може бути поліпшена			
49.	Всі наради, які я проводжу, тривають рівно стільки, скільки заплановано, починаються і закінчуються вчасно			
50.	Справлятися з великими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів			
51.	На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон			
52.	Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів			
53.	У мене є чіткий план робіт на найближчі півроку			
54.	Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які у мене не вистачає часу			
55.	Я завжди контролюю результати своєї роботи і роботи своїх підлеглих			

Обробка результату тесту опитування держслужбовця.

У мене є деякі проблеми зі стратегічним плануванням робіт. В основному я намагаюсь планувати роботу заздалегідь і контролюю хід виконання тривалої роботи. У мене немає проблем з оперативним плануванням робіт. Я розмірено планую свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів.

У мене є деякі проблеми в постановці цілей. З визначенням термінів для вже існуючих цілей проблем немає. Іноді мені важко сконцентрувати свою енергію і зусилля на вирішенні певних завдань. Проблем з визначенням робочих пріоритетів у мене немає, якщо я вже обираю якусь конкретну роботу.

Я не зовсім неправильно вмію організовувати свою взаємодію з начальством або підлеглими. У мене також є деякі проблеми з делегуванням повноважень. Я просто боюсь передавати справи іншим людям і відчуваю себе в більшій безпеці, коли займаюсь справами самостійно.

Іноді я намагаюсь відкласти діла «на потім» і можу відкладати справи в довгий ящик, проте ніколи не затягую з виконанням відповідальних доручень.

Зовнішні «пожирачі» майже не забирають мій час, коли я зосереджена на роботі. У мене є деякі проблеми з організацією та проведенням нарад, проте в основному я намагаюсь зробити їх максимально продуктивними.

У мене є деякі проблеми в роботі з документами. Іноді я можу довго шукати потрібну інформацію і довго знайомлюся з документами.

У мене багато часу забирають зовнішні «пожирачі» (тобто, співробітники, телефонні дзвінки і відвідувачі, які заважають мені ефективно працювати).

Таблиця Аналіз часу в діяльності держслужбовця

Час	Види робіт	Перешкоди	Самовизначений час (СВЧ) (хвилини)	Іншовизначений час (ІВЧ) (хвилини)	Пріоритет
00:00-07.00	сон	-	420	0	А
7.00-7.30	сон	-	30	0	А
7.30-8.00	сон	-	30	0	А
8.00-8.30	підйом	перевтома	30	0	Б
8.30-9.00	ранкові процедури	-	30	0	А
9.00-9.30	сніданок	-	30	0	А
9.30-10.00	сніданок	-	30	0	А
10.00-10.30	виїзд на роботу	затори	20	10	Б
10.30-11.00	початок роботи	запізнення колег	20	10	Б
11.00-11.30	перевірка поточного стану завдань	відсутність працівників на робочому місці	15	15	А
11.30-12.00	перевірка пошти	вимкнення інтернету	25	5	В
12.00-12.30	робота з колегами	непорозуміння в роботі	5	25	Б
12.30-13.00	перевірка звітності	надання неповної інформації	20	10	Б
13.00-13.30	нарада з працівниками відділу	поява позапланового питання	10	20	Б
13.30-14.00	нарада з відділом	затягнуті презентації доповідачів	5	25	В
14.00-14.30	перерва	-	30	0	В
14.30-15.00	перерва	-	25	5	В
15.00-15.30	отримання нових задач	відсутність бази інформації для виконання завдань	15	15	В
15.30-16.00	розподіл задач між співробітниками	завантаженість деяких співробітників роботою	25	5	Б
16.00-16.30	перевірка виконаних робіт	виявлення помилок, невчасне виконання роботи	25	5	А
16.30-17.00	відповідь замовникам послуги	відсутність зв'язку	10	20	Б

17.00-17.30	підведення підсумків дня	виявлення невиконаних завдань	25	5	Б
17.30-18.00	від'їзд додому	затримка на роботі	25	5	В
18.00-23:59	домашні справи	дзвінки колег	360	0	В
Оцінка пріоритету:		Сума	1260	180	
А = 610 хв. = 48% Б = 165 хв = 13% В = 485 хв. =39%		СВЧ: Я сам визначаю, що робити (телефоную, відвідую, запрошую тощо). ІВЧ: Інші керують моїм часом (дзвонять мені, відвідують, запрошують мене на засідання).			

